

INTRODUÇÃO

Os responsáveis empresariais em Portugal, e em todo o mundo, estão conscientes de que a vida das empresas é marcada por uma mutabilidade constante; mutabilidade essa que é sobretudo – arriscar-nos-íamos a afirmar – marcada pela volatilidade própria do mercado, sempre mais exigente a cada dia que passa, e pelos anseios e necessidades dos públicos, cada vez mais volúveis e de difícil satisfação. Não é necessário percorrer, exausta e infatigavelmente, todas as grandes obras de *marketing*, por mais meritórias e enriquecedoras que estas possam ser, para compreender que a mutabilidade a que me referi acima, é hoje um elemento essencial na relação entre mercados, empresas e consumidores. Porém, esta afirmação aparentemente óbvia, mas repleta de significados e de desafios, está longe de dispensar as instituições, tanto públicas como privadas, de um exercício quase constante de reinvenção de novas estratégias e alternativas que lhes assegure uma posição tão competitiva quanto possível face às suas congéneres e face aos consumidores a que se destinam preferencialmente. É pois, neste contexto, que as funções do patrocínio ganham todo o seu relevo e significado, como uma, entre muitas opções através das quais as instituições podem reforçar, melhorar e dinamizar a sua posição no mercado, afirmando a sua imagem, a sua identidade e a sua missão, o que passa necessariamente pelo desenvolvimento de uma maior proximidade com os seus públicos e com os seus parceiros.

Conscientes de todos estes aspectos – a que acresce o facto de existir ainda uma literatura teórica e prática muito deficitária sobre o patrocínio – decidimos desenvolver no âmbito do Mestrado em Comunicação Social, um estudo, o mais aprofundado e rigoroso possível, não esquecendo nunca as limitações bibliográficas existentes, sobre uma das modalidades de patrocínio, nomeadamente o apadrinhamento, circunscrevendo-o a um espaço público singular, pelas suas características intrínsecas, pela sua carga simbólica, mas também, o que não é de somenos em termos de justificação do tema escolhido, pela sua grande dependência de apoios financeiros exteriores. Referimo-nos, pois, ao Jardim Zoológico de Lisboa.

Com efeito, e ao longo do tempo, o Jardim Zoológico de Lisboa tem precisado de desenvolver uma rede mais ou menos alargada de apoios, o que, para além de outras justificações igualmente relevantes que orientaram a escolha do nosso objecto de estudo, há que reconhecer que esta foi a que mais se impôs e que mais contribui, em nosso entender, para explicar, em sede académica, a necessária adequação do tema escolhido, o patrocínio, ao objecto de estudo seleccionado, o Jardim Zoológico de Lisboa.

Dito isto, importa começar por sublinhar que o apadrinhamento – enquanto uma das possíveis formas de patrocínio de animais e como uma das modalidades mais populares de investimento na instituição zoológica – adquiriu uma especial atenção no estudo desenvolvido e cujos resultados agora se apresentam. Com efeito, aquilo que nos propusemos demonstrar ao longo desta dissertação, pode, no essencial, ser sumariado nos seguintes pontos: i) saber se o investimento financeiro, através do recurso ao patrocínio, na área específica da sustentabilidade ambiental, da conservação e do bem-estar animal, constitui uma mais-valia para as empresas patrocinadoras e

para a instituição patrocinada, sobretudo quando em causa se coloca também o problema cada vez mais premente e emergente da responsabilidade social; ii) saber se, no caso concreto do Jardim Zoológico de Lisboa, o patrocínio – naquela que é uma das suas formas fundamentais e na qual centrámos o nosso trabalho, o apadrinhamento –, se traduz numa mais-valia efectiva para as empresas, traduzindo-se, nomeadamente, em ganhos ao nível da política de responsabilidade social da empresa e, conseqüentemente, da sua imagem e do contacto com o seu público.

Talvez valha a pena precisar aqui que, constituindo o apadrinhamento apenas uma das várias formas possíveis de se investir naquela instituição, o facto de o nosso estudo atender apenas a esta forma específica de investimento ficou a dever-se à manifesta impossibilidade de estudar, isolada e comparativamente, todas as demais formas de investimento no espaço zoológico. E isso, fundamentalmente, por duas ordens de razão: primeira, por condicionalismos temporais, que se prendem directamente com o curto período de tempo de que dispúnhamos para desenvolver a dissertação de Mestrado que agora se apresenta, assumindo, desde o início, que a exequibilidade deste exercício não poderia ser comprometida por um alargamento do objecto de estudo que implicasse protelar *sine die* a apresentação do trabalho final; segunda, porque, depois de algumas visitas exploratórias e de carácter mais informal do que formal, depressa nos apercebemos da impossibilidade, da parte do Jardim Zoológico de Lisboa, em fornecer dados qualitativos e quantitativos que abrangessem de uma forma diacrónica, e até sincrónica, todas as modalidades possíveis de patrocínio, o que nos obrigou, agora por condicionalismos relacionados sobretudo com a informação disponível, a circunscrever tanto quanto possível e de forma reconhecidamente pragmática o nosso objecto de estudo.

Por conseguinte, o estudo do apadrinhamento impôs-se como a melhor via para levar a bom termo o estudo que tínhamos concebido e já mentalmente delineado, dado tratar-se não apenas de uma forma de patrocínio, bastante usual e popular, como ficou dito acima, mas também porque através de uma visita demorada e atenta ao Jardim Zoológico de Lisboa concluímos que a «indicação em placa» permitiria, sem grande dificuldade e com a segurança desejadas, o levantamento das *empresas com apadrinhamento*, o que transformou a visita num estudo de campo prévio e bastante profícuo.

Convém ainda notar que, desde o início desta investigação, tivemos sempre presente que o objecto de estudo seria sempre o patrocínio, pelas razões que já aqui se enunciaram. Porém, e como se explicou acima, perante os condicionamentos temporais e materiais, a escolha do apadrinhamento pareceu-nos ser a mais acertada e mais exequível num estudo com as exigências de uma dissertação de Mestrado em Comunicação Social.

Posto isto, importa notar que a presente investigação assenta, em termos práticos, numa análise de tipo misto, conciliando sempre que possível a abordagem qualitativa com a abordagem quantitativa, recorrendo, para tal, a dados empíricos disponibilizados, quer por um conjunto de *empresas com apadrinhamento* no Jardim Zoológico de Lisboa, quer num conjunto de empresas sem qualquer vínculo ao Zoológico, e que convencionámos designar de *empresas sem apadrinhamento*.

No decurso deste trabalho, tornar-se-á claro, pelo menos assim se espera, quais os objectivos centrais que orientam o nosso estudo, sendo que, se bem que de forma sumária, podem

ser sintetizados em algumas perguntas de partida: 1) *Quais as motivações que levam as empresas a apadrinhar um animal do Zoológico?* 2) *Quais os objectivos esperados e as contrapartidas efectivas que as empresas procuram alcançar sempre que recorrem ao «apadrinhamento»?* A que acrescem ainda duas outras perguntas: 3) *Se, e em que medida, as empresas que não têm qualquer vínculo com o Jardim Zoológico conhecem o apadrinhamento?* 4) *E se o conhecem, em que medida admitem a hipótese de recorrerem a este tipo de financiamento e com que objectivos?*

Antecipando já alguns dos principais aspectos metodológicos, que caracterizam o desenho desta investigação, convirá, notar que o *material empírico* que suporta este trabalho, sobretudo na sua vertente mais prática, resulta da realização de *entrevistas semi-estruturadas*, administradas via *e-mail*, junto de uma amostra de empresas – opções metodológicas, estas, que serão devidamente explicadas e justificadas mais adiante, procurando respeitar, sempre, os critérios científicos da fiabilidade, da representatividade, do equilíbrio e da consistência interna. Na análise das entrevistas optou-se por usar o programa informático de análise qualitativa Max QDA, apresentando, a este propósito, se bem que em termos breves, uma discussão teórica e um conjunto de considerações acerca da utilização deste *software* computacional voltado para a Análise de Dados Qualitativos.

Chegados aqui, torna-se imperativo apresentar a estrutura do estudo que iremos desenvolver ao longo das próximas páginas. Ora, este encontra-se dividido em três capítulos principais, os quais integram, em número variável, alguns sub-capítulos. No primeiro capítulo, inteiramente dedicado ao enquadramento teórico, procurou-se enumerar e operacionalizar os conceitos fundamentais para desenvolver o estudo do tema, os quais serviram de base à posterior definição do problema de pesquisa e à formulação das hipóteses de trabalho. De entre esses conceitos, talvez valha a pena destacar aqui a comunicação empresarial, o patrocínio, a responsabilidade social e a imagem corporativa, já que se trata de conceitos que guiarão toda a nossa abordagem. Num segundo capítulo, foi nosso objectivo proceder a uma breve contextualização, histórica e institucional, do Jardim Zoológico de Lisboa, bem como definir a sua missão enquanto instituição pública e caracterizar o perfil dos seus visitantes, contando, para o efeito, com o inestimável apoio do departamento de *Marketing do Jardim Zoológico*. O terceiro capítulo é quase todo ele dedicado à recolha e tratamento dos dados, obtidos através da realização de entrevistas semi-estruturadas aplicadas junto de empresas com e sem apadrinhamento, e trabalhados, qualitativa e quantitativamente com recurso ao programa informático Max QDA. Mas porque, de facto, a construção teórica só é possível através da dialéctica constante entre raciocínio indutivo e raciocínio dedutivo, procurámos, já numa fase final, submeter as nossas hipóteses de trabalho iniciais ao teste da falsificação, como bem ensinou Karl Popper, o que nos permitiu chegar a algumas conclusões que, não sendo especulativas, dado o cumprimento escrupuloso das regras do método científico, devem ser ainda assim entendidas como juízos de possibilidade ou de probabilidade e não como juízos de certeza. Atendendo a tudo o que acaba de ser dito, procurou-se nas Considerações Finais deste estudo proceder a uma integração entre parte teórica e parte empírica, de forma a podermos retirar algumas ilações relevantes no que ao objecto do nosso estudo diz respeito.

Em suma, ainda que as opções, quer em termos temáticos quer em termos metodológicos, não tenham sido alheias (e até impostas) a certos condicionalismos de ordem temporal e material,

não poupámos esforços na tentativa de, através do desenvolvimento de um estudo que pretendemos pautado pela seriedade e o rigor académicos, contribuir para melhor compreender o fenómeno do apadrinhamento, enquanto forma de apoio financeiro de empresas a certas instituições, no caso, ao Jardim Zoológico de Lisboa – que, constitui, estamos em crer, um excelente *estudo de caso*, tendo em conta o seu carácter de utilidade pública e a sua visibilidade social.

CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

A. CONCEPTUALIZAÇÃO

1. Problema de Pesquisa

A vida de uma empresa gira em torno de diferentes objectivos – definidos ao nível dos vários departamentos – que, cumulativamente, visam satisfazer o público-alvo dessa mesma instituição, não sendo exagero dizer-se que uma das maiores preocupações passa pela concepção de um bom produto, adequado e destinado ao público-alvo, uma vez que sem lucro, uma empresa não se pode manter no mercado.

A actualidade caracteriza-se por uma exigência cada vez maior dos mercados no que diz respeito à personalização dos serviços e dos produtos, a qual é acompanhada também por um público-alvo cada vez mais diversificado e por meios diferenciados para que se possa chegar eficaz e satisfatoriamente até ele – muito devido do desenvolvimento e proliferação das novas tecnologias de comunicação e da informação. Tudo isto leva, como facilmente se apercebe, a um notório aumento da competitividade. Estas questões obrigam, claro está, a uma constante análise da realidade e dos mercados, para melhor fazer chegar o seu produto ao público-alvo e atingir os seus objectivos: é disto que se ocupa o *marketing*, mas não só.

De facto, a realidade acima referida não é única. Embora não raras vezes se reduza a estratégia a uma procura desenfreada em torno do lucro, esta vai cada vez mais para além disso. Sempre preocupado em conhecer as pessoas e em perceber de que forma se pode satisfazê-las, Philip Kotler *et al.*, na sua obra sobre o *marketing*, define-o como um «processo social e de gestão através do qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam, mediante a criação e troca de produtos e valor com outros»¹, processo que, afinal, se baseia na comunicação.

A empresa não vive apenas do fim comercial, apresenta também objectivos institucionais, tem uma imagem e um sem-número de ligações a diferentes instituições e pessoas. Joaquim Caetano e Luís Rasquilha evidenciam a importância da vertente institucional, sublinhando que é importante o lucro e a «satisfação das necessidades dos clientes, através dos produtos ou serviços que comercializa, mas também o funcionamento da empresa como *massa credível* na comunidade em que se encontra inserida, promovendo emprego e estabilidade social aos seus colaboradores directos, sejam eles accionistas, funcionários, fornecedores ou público consumidor.»² Este funcionamento como *massa credível* de que os autores falam – que acaba por ser, cada vez mais, uma preocupação também do *marketing* – só pode ser resolvido se a base comunicacional da empresa funcionar bem. Os mesmos autores reforçam esta ideia, referindo que a comunicação em si, integrada no contexto global que é o planeamento de *marketing*, tem vindo a ser assumida como uma ferramenta determinante desse planeamento, a curto, médio e longo prazos³.

¹ P. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *Principles of Marketing*, s/l, Prentice Hall, 2002, p. 5.

² J. Caetano, L. Rasquilha, *Gestão da Comunicação*, s/l, Quimera, 2007, p. 16.

³ *Idem, ibidem*, p.16.

A comunicação ou o *mix* de comunicação, segundo denominação também de Joaquim Caetano e Luís Rasquilha ganha, assim, um crescente relevo. E é perante esta realidade que temos de ter em conta um instrumento que se revela de extrema importância para a comunicação das empresas: o patrocínio. Com efeito, e se o leitor se recorda, foram as questões acima mencionadas que ocuparam o início desta investigação. A comunicação, já se disse, é a base de um bom funcionamento, sendo que tanto abarca a concepção de um bom produto – que satisfaça ao público-alvo definido – como desempenha um papel crucial na preservação da boa imagem da empresa e no lugar que esta ocupa na comunidade em que se insere. Estes dois últimos objectivos apontam já para outras duas questões, a responsabilidade social e a imagem corporativa.

Posto isto, qual a importância do patrocínio no seio da empresa como ferramenta de comunicação? Quais os objectivos que o patrocínio visa de facto atingir? É importante perceber se, embora não seja um objectivo imediato do patrocínio, este tem realmente efeitos nas vendas das marcas, para além dos benefícios ao nível da imagem da empresa que habitualmente lhe são apontados. Até porque Joaquim Caetano e Luís Rasquilha definem também, como possíveis objectivos do patrocínio, a «promoção de vendas», a «demonstração de produto e de serviço» e a «estimulação do ponto de venda.»⁴ Então, poder-se-á perguntar legitimamente, se as repercussões do patrocínio são somente ao nível da notoriedade e a imagem de marca da empresa ou se este produz também mudanças significativas ao nível de vendas? E quanto às motivações, será que estas visam mais o intuito comercial, a notoriedade ou a responsabilidade social?

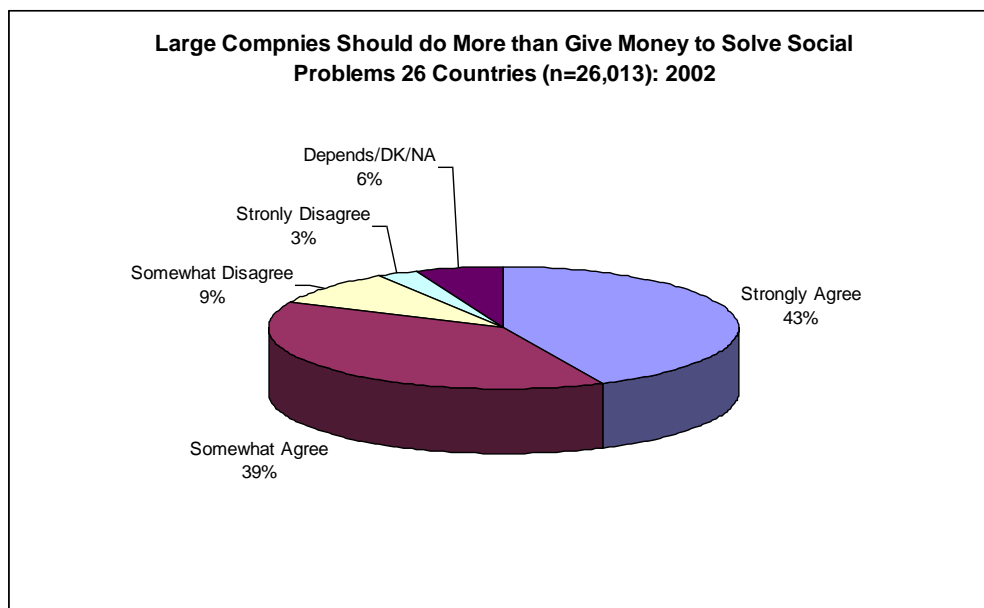
Qualquer investigador se depara, habitualmente, com várias questões, sendo que muitas vezes não consegue responder a todas elas no decurso da sua investigação, e o mesmo acontece no presente caso. Sendo necessário delimitar e seguir um fio condutor coerente e consequente no decurso da nossa análise, foi-nos fácil perceber que este estudo teria que ter por objecto de estudo central o patrocínio, para o que nos baseámos também nos dados da *Sponsorship Research International*, no qual se demonstra que os investimentos mundiais com esta ferramenta da comunicação eram, em 1999, de 19,2 mil milhões de dólares, tendo continuamente aumentado de aí para cá. Tanto assim é, que, em 2010, se prevê que esta evolução crescente atinja os 50 mil milhões de dólares⁵. Por outro lado, o patrocínio é uma ferramenta que tende a desenvolver-se num determinado ambiente, intimamente relacionado com a crescente responsabilidade social das empresas. José Cardoso dá nota de estatísticas e estudos que fundamentam sociologicamente a tendência do consumidor para «penalizar» empresas com pouco empenho ao nível social⁶, pelo que há aqui um segmento através do qual o patrocínio pode afirmar-se de forma crescente. Esta tendência pode ser confirmada no gráfico abaixo apresentado, em que se constata uma forte concordância entre a opinião pública e a posição das grandes empresas no que respeita a questões sociais.

⁴ J. Caetano, L. Rasquilha, *op. cit.*, pp. 63-64.

⁵ Cf. José Cardoso, *Como Gerir Patrocínios Com Sucesso*, Lisboa, Ed. Sílabo, 2004, p. 28.

⁶ *Idem, ibidem*, pp. 20-22.

Gráfico 1 - Opinião Sobre a Participação das Empresas nos Problemas Sociais



FONTE: Adaptado de J. Cardoso, *Como Gerir Patrocínios com Sucesso*, op. cit., p. 22.

Um estudo norte-americano mais recente – *Cone Cause Evolution 2007* – confirma esta tendência, revelando que dois terços dos consumidores têm em conta as boas práticas empresariais quando compram um produto, sancionando as marcas que não as têm⁷.

A pertinência do estudo do patrocínio parece-nos ser também confirmada pelo facto de, em termos comunicacionais, este instrumento ser considerado cada vez mais importante. Joaquim Caetano e Luís Rasquilha, consideram-no a «ferramenta de comunicação do século XXI»⁸, o que se enquadra já nas questões que caracterizam a realidade actual das empresas, como sejam as novas exigências dos mercados quanto à personalização, a diversificação do público, a competitividade e a preocupação de conseguir um bom produto, adequando-o ao segmento-alvo.

Posto isto, é preciso relembrar que o presente estudo incide sobre um caso específico, o do Jardim Zoológico de Lisboa. É conhecido o apoio que esta instituição de utilidade pública tem conseguido obter com os patrocínios e esse é, seguramente, um dos motivos pelo qual o estudo do patrocínio é interessante e pertinente no caso específico do Zoo. Por outro lado, o Jardim tem também vindo a ganhar relevo no âmbito da investigação científica e dos programas de enriquecimento ambiental, como centro de conservação e reprodução de espécies em vias de extinção, ultrapassando em muito a mera função lúdica. Segundo o próprio *site* da instituição, o Zoo «é uma empresa dinâmica e em constante transformação, sempre com novos projectos, ideias e desafios, com vista ao bem-estar dos seus animais, à conservação de espécies em *habitat* natural e à

⁷ Cf. Teresa Paiva, *Marketing de Causa*. Disponível no endereço electrónico: <http://www.mktonline.net/index.php?cat=7&item=12212&hrq=&op=> Consulta em 19 de Novembro de 2008.

⁸ J. Caetano, L. Rasquilha, *Gestão da Comunicação*, s/l, Quimera, 2007, p. 59.

melhoria da sua imagem e do seu espaço⁹. E, é por isso, que o Jardim, como assumem também no endereço electrónico, «adoptou uma política comercial eficiente e credível, tornando-se um projecto único e diferente, onde investir garante mais-valias de comunicação e diferenciação, ao mesmo tempo que oferece novas oportunidades ao nível da responsabilidade social.»¹⁰ É de salientar que o Jardim Zoológico beneficia de diferentes formas de investimento – Apadrinhamento, ao abrigo ou não do programa Espécies Protegidas (EEP), patrocínio, parcerias (*co-branding* de marcas ou produtos), tornar-se sócio através dos “Amigos do Jardim Zoológico, ou aluguer de espaços para a realização de acções diversificadas – sendo mais relevante aqui diferenciar o patrocínio propriamente dito do apadrinhamento, também ele uma forma de patrocínio. Essa diferenciação será explicada, mais adiante de forma mais completa e aprofundada, sendo que por agora importa tão-só sublinhar que o presente estudo se limita ao apadrinhamento.

Quais as motivações das empresas para investirem no Jardim Zoológico de Lisboa?

Esta foi a pergunta da qual partiu a presente investigação e a partir da qual procurámos compreender as diferentes razões que determinam que as empresas apostem no apadrinhamento de animais do Jardim. No entanto, não se poderá perceber estas razões sem auscultar, também, e previamente, a instituição que recebe os investimentos, no sentido de se perceber a sua importância para o seu funcionamento. Com efeito, o estudo que apresentamos foi conduzido junto de um conjunto de empresas com e sem apadrinhamentos – aleatoriamente seleccionadas, processo que à frente explicaremos em detalhe – bem como junto do Jardim Zoológico. Quer no primeiro caso, quer no segundo, as nossas preocupações de investigação centram-se em três conjuntos de questões: as motivações, os objectivos e os efeitos do apadrinhamento.

Concretizando um pouco melhor o que acima ficou dito, pretendeu-se perceber, do ponto de vista das empresas com apadrinhamento, o processo de patrocínio no Jardim Zoológico. Isso implica, por um lado, conhecer as partes envolvidas no processo – nomeadamente quando se decidiu apadrinhar, porquê e o porquê da escolha de determinado animal – e, por outro lado, conhecer os objectivos, o retorno, qual o papel que julgam ter como patrocinadores, como encaram a partilha da missão do Zoo e, fundamentalmente, o papel desse apadrinhamento no *mix* de comunicação/*marketing* da empresa.

As conclusões não poderiam ser totalmente explícitas se, junto do Zoológico, não se procurasse saber mais concretamente qual a importância do apadrinhamento no funcionamento da instituição e qual o papel e a função do padrinho. Para lá dessas questões mais prementes, há ainda o retorno para o Jardim e a clarificação da inserção do processo de apadrinhamento na estratégia de *marketing*.

Junto das empresas sem apadrinhamento, procurar-se-á aferir em que medida conhecem esta forma específica de investimento no Zoo, bem como a própria missão da instituição. Sendo a resposta positiva, torna-se relevante saber como a conheceram, o porquê da sua não adesão presente e a possibilidade de uma adesão futura e, neste caso, quais seriam as motivações e a importância que tal procedimento poderia ter ao nível do *mix* de comunicação e *marketing* da

⁹ Disponível no endereço electrónico www.zoo.pt. *Op. cit.*

¹⁰ *Idem, ibidem.*

empresa. Em sentido contrário, ou seja, quando declaram não conhecer o apadrinhamento, o que nos interessa saber é porque não se informam nem aderem e, também aqui, qual seria a importância ao nível da comunicação e do *marketing*, bem como as motivações que poderiam levá-las a desenvolver uma qualquer forma de apadrinhamento.

2. Operacionalização de Conceitos

Todo o investigador necessita de uma base teórica para levar a cabo o seu estudo. É esta base que lhe permite problematizar uma questão – como atrás ficou explicitado – e, ao fim e ao cabo, desprender-se de preconceitos, ou seja, de ideias que resultam mais do senso-comum do que do estudo atento, rigoroso e descomprometido da realidade. Com efeito, o investigador vê-se confrontado com a necessidade de construir um «modelo de análise», segundo terminologia de Raymond Quivy e Luc Van Campenhoudt¹¹. Os mesmos autores definem esta etapa como «um prolongamento natural da problemática, articulando de forma operacional os marcos e as pistas que serão finalmente retidos para orientar o trabalho de observação e de análise.»¹²

Seguindo novamente os autores acima citados, a problemática de um estudo de natureza científica deve necessariamente filiar-se numa «abordagem ou perspectiva teórica que permita tratar o problema colocado pela pergunta de partida»¹³. Dito isto, e depois de estudarmos as várias perspectivas teóricas que, no domínio da área da Comunicação Social, melhor se aplicavam ao tratamento do objecto de estudo, concluímos que a perspectiva que serve os propósitos de investigação a que nos propusemos é a do *novo institucionalismo*, na sua vertente sociológica. Por conseguinte, e tendo por base tal perspectiva, assumimos como pressupostos teóricos que os comportamentos dos actores, individuais e colectivos, são condicionados por uma estrutura de oportunidades e de constrangimentos, na qual se destacam não apenas as opções individuais dos actores considerados, mas também o contexto institucional e organizacional no qual estes actuam, os quais podem criar incentivos ou constrangimentos num ou noutro sentido, ditando, em última instância, o curso da acção finalmente adoptada. Os sociológicos que subscrevem o paradigma do *novo institucionalismo*, tendem, pois, a definir as instituições de um modo abrangente, em que incluem não só as regras, as normas e os procedimentos formais e informais, mas também os símbolos, os marcos e esquemas cognitivos, que modelam as atitudes e guiam os comportamentos dos actores. Estabelecem, deste modo, uma relação sistémica entre factores individuais e factores institucionais, entre o nível de análise micro e o macro, ao mesmo tempo que chamam a atenção para aspectos relacionados com a continuidade, a mudança e a inovação dos contextos de actuação e dos comportamentos dos actores, atendendo quer a variáveis endógenas quer exógenas.

Mas se o *novo institucionalismo* e as suas principais premissas orientam a abordagem teórica do nosso estudo, o facto é que o *marketing* e a comunicação nas empresas são estudadas, cada vez mais, sob diferentes perspectivas teóricas, as quais não podem, contudo, ser transferidas para o

¹¹ R. Quivy, L. V. Campenhoudt, *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, op. cit., p. 150.

¹² *Idem, ibidem*, p. 150.

¹³ *Idem, ibidem*, p. 104.

estudo do patrocínio em concreto, sobre o qual há ainda muito pouca construção teórica. Não admira assim que José Cardoso Pires, director-geral da *Desejo sem Limites*, empresa gestora de patrocínios, seja peremptório ao afirmar que «estamos ainda a dar os primeiros passos nesta matéria.»¹⁴

Feita esta ressalva, importa prosseguir com uma das outras etapas fundamentais de qualquer investigação científica, e que se prende, como é sabido, com a conceptualização, ou seja, a operacionalização dos conceitos fundamentais. Assim sendo, e recorrendo mais uma vez a Raymond Quivy e Luc Van Campenhautd, que denominam esta etapa de «construção de conceitos», far-se-á uma «construção abstracta, a qual visa dar conta do real.»¹⁵

Em primeiro lugar, abordar-se-á a comunicação empresarial, o *mix* de comunicação e de *marketing*, por serem estas estratégias que englobam o patrocínio. Embora este trabalho tenha por objectivo estudar o apadrinhamento no Jardim Zoológico de Lisboa, importa sublinhar que o apadrinhamento é um termo pouco utilizado e ainda bastante menos conceptualizado. Em todo o caso, sendo uma forma de patrocínio, optou-se, aqui, pela aproximação semântica de conceitos, pelo que definiremos, em seguida, o patrocínio. Por fim, serão discutidos os conceitos de responsabilidade social empresarial e de imagem corporativa, por serem questões paralelas e directamente relacionadas com o patrocínio.

2.1. Comunicação empresarial

A comunicação é algo inerente ao ser humano, à sua actividade, sendo grande parte do nosso tempo dispendido com as mais diferentes formas de comunicação. David K. Berlo, teorizando sobre este assunto, refere que é perfeitamente demonstrável que as preocupações com a comunicação são de natureza geral, influenciando decisivamente muitas das actividades humanas. «Mas permanece a questão: o que vem a ser tudo isso? Ou dito de outro modo: O que pretendemos nós, quando dedicamos tão grande parte da nossa energia à produção, interpretação e recepção de mensagens? Que ganhamos com isso? Enfim, o que procuramos conseguir através do processo de comunicação?»¹⁶

Antes mesmo de se perceber qual é o objectivo da comunicação, é preciso perceber o que é a comunicação. Muito sinteticamente, há que referir que, para que haja comunicação, é preciso um emissor e uma mensagem que, mediante determinado meio, irá ser transmitida a um destinatário. Chamando-nos a atenção para possíveis efeitos da comunicação, o modelo comunicacional de Harold Lasswell, concebido principalmente para a compreensão do funcionamento da comunicação social, ganha aqui especial relevo. O autor definiu que a comunicação assenta em saber **quem** comunica **o quê**, utilizando **que canal**, **a quem** e com que **efeito**, sendo este efeito uma mudança do comportamento de quem recebe a mensagem¹⁷.

¹⁴ J. Cardoso *cit. in* J. Caetano e L. Rasquilha, *Gestão da Comunicação, op. cit.*, p. 76.

¹⁵ R. Quivy, L. V. Campenhautd, *Manual de Investigação em Ciências Sociais, op. cit.*, p. 150.

¹⁶ D. K. Berlo, *O Processo da Comunicação: Introdução à Teoria e à Prática*; São Paulo, Martins Fontes, 1999, p. 7.

¹⁷ Cf. João Cardoso Da Cruz, *Introdução ao Estudo da Comunicação: Imprensa, Cinema, Rádio, Televisão e Redes Multimédia*, Lisboa, ISCSP, 2002, p. 18.

Tanto esta referência à importância da comunicação no quotidiano do ser humano como o recurso ao esquema básico sobre o processo comunicacional pretendem chamar a atenção para o facto de a comunicação ser algo absolutamente determinante para relações intra e interpessoais, mas também para as empresas. Recorrendo a um dicionário de comunicação, é possível encontrar uma definição de comunicação empresarial que, para além de sublinhar a variedade de concepções em torno do conceito, indica ainda que «a comunicação tem um papel fundamental na empresa e não pode resumir-se a uma transmissão de informações e de decisões – modo como muitos responsáveis a olham.»¹⁸ Por outro lado, do ponto de vista dos profissionais na área, Joaquim Caetano e Luís Rasquilha salientam também a importância da comunicação, dizendo que «diferente para inovar» e «competir para vencer» são conceitos hoje completamente assimilados e preponderantes na renovada conjuntura de mercado. «Os gestores de comunicação são uma realidade. Eles existem. Eles estão aí. São técnicos especializados numa área das mais qualificadas e complexas do sistema empresarial: a comunicação», acrescentam.¹⁹

Assumida que está a importância da comunicação na empresa, as coisas não são tão claras quando se chega à altura de se definir o conceito de comunicação empresarial em si. Martins Lampreia, na sua obra *Comunicação Empresarial: As Relações Públicas na Gestão*, é peremptório ao afirmar que «não [se] encontrará nenhuma definição concreta sobre esta matéria» e, aprofundando a leitura, facilmente nos apercebemos que assim é, quer em relação à própria designação do conceito, quer no que concerne à sua definição. O autor, especialista em comunicação, propõem tão variados que vão desde comunicação global, comunicação institucional, comunicação integrada, comunicação empresarial, comunicação de marca até à comunicação corporativa, referindo-se, note-se, apenas à designação, pois já no que toca ao problema da definição, o autor não hesita em afirmar que «o próprio conceito tem quase tantas variantes como os seus autores. Se para MacLuhan qualquer comunicação deve ser sempre encarada na sua forma global, para Berlo, ela deve ser individualizada o mais possível. Se para Derriman e Canfield, comunicação institucional rima com Relações Públicas, para Ogilvy, ela é sinónimo de publicidade institucional. Enquanto Westphalen considera que comunicação institucional e comunicação global são a mesma coisa, já Rebougy faz uma clara distinção entre elas.»²⁰

Se é verdade que não se pode estabelecer uma definição concreta e limitada do que é a comunicação empresarial, não é menos verdade que há, no entanto, vários factores que concorrem para compreender a sua natureza. A distinção entre a vertente mais comercial – do domínio do *marketing* e virada para o produto e/ou serviço e marca – e a vertente de âmbito mais empresarial, que se fixa no próprio funcionamento da empresa – é uma delas, sendo considerada fundamental por Martins Lampreia. De acordo com o autor, «a tendência actual mais corrente é a de chamar o primeiro grupo de comunicação de *marketing* (*Marketing Communications*) e o segundo, comunicação empresarial (*Corporate Communications*)».²¹ Posto isto, importa notar que tanto uma como outra utilizam os mesmos meios e as mesmas técnicas de comunicação, diferenciando-se

¹⁸ AAVV, *Dicionário de Ciências da Comunicação*, Porto Editora, 2000, p. 53.

¹⁹ J. Caetano e L. Rasquilha, *Gestão da Comunicação*, op. cit., p. 20.

²⁰ J. M. Lampreia, *Comunicação Empresarial: As Relações Públicas na Gestão*, op. cit., pp. 62-63.

²¹ *Idem, ibidem*, p. 63.

apenas – o que está longe de ser insignificante – quanto às finalidades prosseguidas. Uma informa, divulga ou promove os produtos, os serviços e as marcas; a outra centra-se na imagem da instituição como pessoa colectiva que faz parte de um corpo social onde tem direitos, deveres e obrigações. Lampreia sublinha também que as comunicações de *Marketing* e empresarial se influenciam mutuamente, mas que é mais recorrente que seja a comunicação empresarial a interferir « (...) vertical e lateralmente» sobre todas as outras formas de comunicação.»²²

Com efeito, há que assumir que estamos perante duas áreas diferentes: uma relacionada com o *marketing* e outra direccionada para a vertente da comunicação empresarial propriamente dita. Martins Lampreia define que o *marketing* passa apenas pelos compradores – efectivos e potenciais – dos produtos e/ou serviços da empresa enquanto a comunicação empresarial atende ao público em geral, ao qual se dirige «o discurso de comunicação da empresa.»²³ Assim, e no que toca à comunicação empresarial, temos o conjunto de pessoas às quais se dirige toda a comunicação feita pelas empresas e não somente um grupo restrito de pessoas que a instituição selecciona como público preferencial. Menos amplo, a área do *marketing* compreende os potenciais compradores. Nesta matéria, tendemos a considerar a contribuição de J. Martins Lampreia como sendo válida e útil, e isto porque, referindo que os alvos da comunicação de *marketing*, apesar de serem também um dos alvos da comunicação empresarial, não devem ser, ao longo do planeamento da comunicação, continuamente considerados públicos preferenciais. Isto implica transformar, junto dos consumidores, uma campanha que se pretende institucional numa campanha promocional, o que é demasiado arriscado.²⁴

As considerações acima desenvolvidas sobre a comunicação empresarial e a consequente diferenciação de alvos, torna-se interessante para o prosseguimento do nosso trabalho na justa medida em que é neste contexto que surgem determinadas ferramentas de comunicação – o chamado *mix* de comunicação – que, com maior eficácia, permitem atingir os objectivos que a empresa estabelece, e que são: as relações públicas, o *merchandising*, o *marketing* directo, o patrocínio, o mecenato, as promoções e a publicidade.²⁵ A empresa tem objectivos específicos e procura, deste modo, estabelecer uma estratégia de comunicação que lhe permita responder, não só perante os accionistas (*shareholders*), mas também perante o mercado, os fornecedores, a comunidade local em que está inserida – e a própria comunidade interna – os seus funcionários (*stakeholders*). Independentemente de se trabalhar para uma melhor comunicação de *marketing* ou de empresa, são estas as ferramentas das quais uma instituição se pode socorrer para atingir aquilo a que se propõe, sendo que de entre elas surge o patrocínio, do qual nos ocuparemos ao longo deste estudo.

²² Cf. J. M Lampreia, *Comunicação Empresarial: As Relações Públicas na Gestão*, op. cit., p. 63.

²³ *Idem, ibidem*, p. 66.

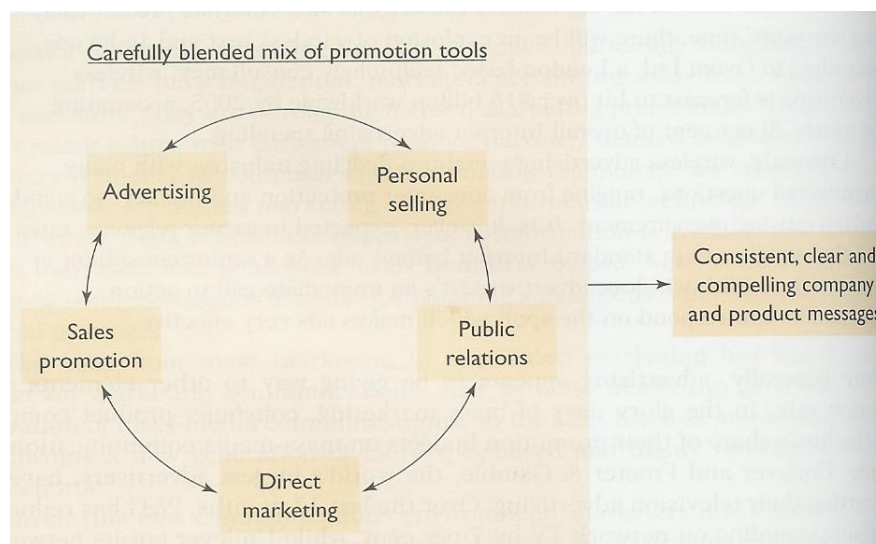
²⁴ *Idem, ibidem*, p. 66.

²⁵ Cf. AA.VV, *Dicionário de Ciências da Comunicação*, op. cit., p. 156.

2.1.1. Mix de Comunicação e de Marketing

Como já se viu, há um conjunto de ferramentas no seio da empresa que concorre para melhorar a sua comunicação interna e externa – um *mix* de comunicação, inserido na estratégia de comunicação. A este conjunto de ferramentas, Philip Kotler *et al.* chamam *marketing communications mix* ou *promotion mix*, na sua obra intitulada *Principles of Marketing*, apontando-o como uma mistura da publicidade, *marketing* directo, promoção de vendas, relações públicas e a venda directa (ver **Esquema 1**). Ainda no que respeita a este conjunto de ferramentas, os autores referem uma questão importante, nomeadamente a adopção do conceito de «Comunicações Integradas de Marketing» (*Integrated Marketing Communications*), onde *marketing* e comunicação se conciliam e complementam entre si.

Esquema 1 – Comunicações Integradas de Marketing de Kotler *et al.*



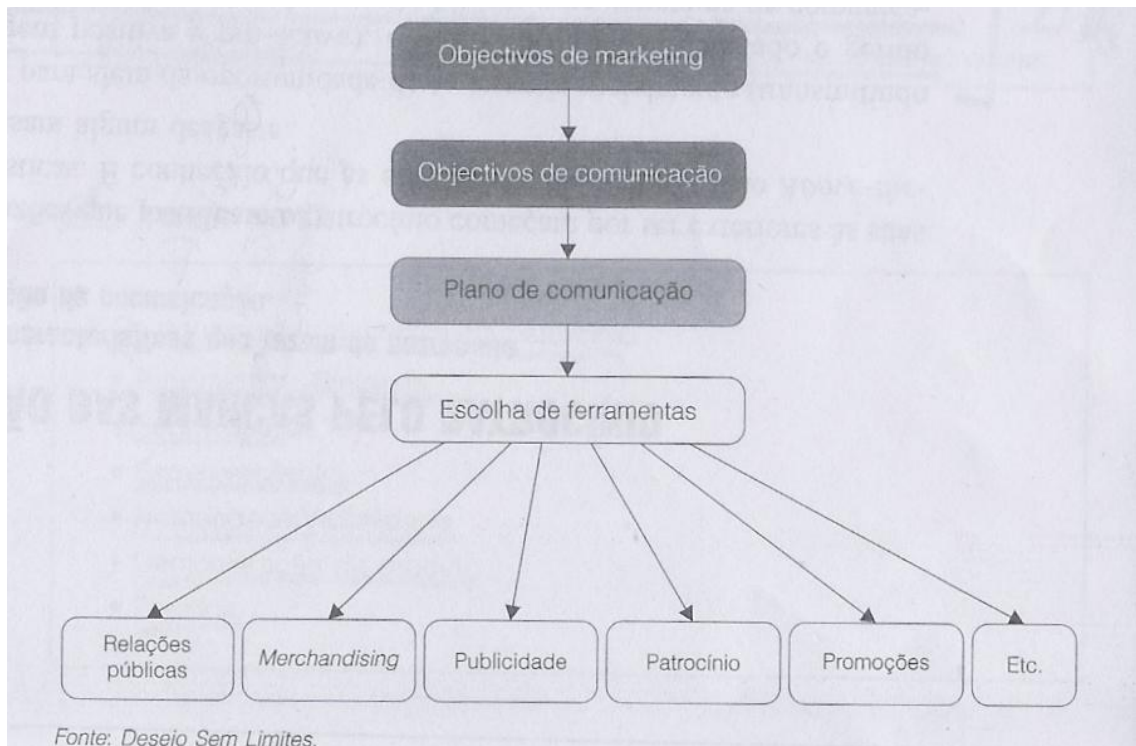
FONTE: P. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong (eds.), *Principles of Marketing*, England, Prentice Hall, 2002, p. 630.

Pelo que se pode ver, a empresa «integra e coordena cuidadosamente os seus diversos canais de comunicação – meios de comunicação, publicidade, venda directa, promoção de vendas, relações públicas, *marketing* directo, imagem da empresa, entre outros – para dar uma mensagem clara, consistente e convincente da organização e dos seus produtos»²⁶. De acordo com Kotler *et al.*, esta é uma tendência que surge no seguimento de mudanças ao nível do *marketing*, nomeadamente a viragem de um tipo de *marketing* de massas para um tipo de *marketing* mais personalizado, bem como do impacto resultante do desenvolvimento das novas tecnologias de informação e comunicação na forma como o *marketing* se processa actualmente. José Cardoso, que aborda igualmente estas mudanças, não deixa de sublinhar que o ambiente de maior competitividade entre empresas ditou a

²⁶ P. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *Principles of Marketing*, *op. cit.*, p. 630.

mudança, aparentemente irreversível, nos conceitos e nas práticas de *marketing*. Afirma o autor que «desde já os meios de comunicação para fazer chegar mensagens comerciais e institucionais diversificaram-se, alargaram-se e tornaram-se mais sofisticados. O público-alvo é também ele mais sofisticado, mais exigente nas suas escolhas, procurando uma personalização nos produtos e nos serviços que procura. O patrocínio dá resposta a esta necessidade de segmentação.»²⁷

Esquema 2 – *Mix de Comunicação na empresa segundo José Cardoso.*



FONTE: J. Cardoso, *Como Gerir Patrocínios com Sucesso*, Lisboa, Ed. Sílabo, 2004, p. 27.

No esquema do *mix* de comunicação do autor (**Esquema 2**), é possível constatar não só a inserção do patrocínio como ferramenta no *mix* mas também – e aqui há uma concordância com Kotler – uma perfeita conjugação de uma estratégia de comunicação com os objectivos de *marketing*. José Cardoso refere, aliás, que «os objectivos gerais de *marketing* determinam os objectivos de comunicação – os quais, por sua vez, se concretizam através do recurso às diversas ferramentas de comunicação (*Mix de Comunicação*)».²⁸

Tal como se infere da abordagem levada a cabo por José Cardoso, há aqui uma relação íntima entre a estratégia de comunicação e a de *marketing*. É fundamental sublinhar, no entanto, que uma coisa é a estratégia de comunicação, outra é o *mix* de comunicação, mas também que essas diferenças se estendem à estratégia de *marketing* e ao seu *mix*. No que toca às estratégias, Kotler *et al.*, definem que a de *marketing* «apresenta amplamente a abordagem de *marketing* que será usada

²⁷ J. Cardoso, *Como Gerir Patrocínios com Sucesso*, *op. cit.*, p. 26.

²⁸ *Idem, ibidem*, p. 27.

para se concretizar os objectivos constantes no plano da empresa»²⁹, optando por integrá-la no Plano de *Marketing*. Estes objectivos, como já ficou dito atrás, e se reforça agora, giram em torno dos produtos e das vendas. Quanto à estratégia de comunicação, presente nas Comunicações Integradas de *Marketing* (ver **Esquema 1**), não é mais do que a procura das respostas às questões «como podemos chegar aos nossos clientes?» e, sobretudo, «como podemos encontrar formas de fazer com que os nossos clientes cheguem até nós?».³⁰ Existe assim, como se pode confirmar, todo um sentido amplo quando se fala das estratégias propriamente ditas. De forma concisa, o *mix* diz respeito às ferramentas e está inserido na estratégia, como já se viu, mais abrangente. Kotler *et al.*, mostram que o *marketing-mix* é uma política que a empresa traça, assente em quatro variáveis de acção do *marketing*, «estratégias e controláveis – produto, preço, distribuição e comunicação – que a empresa conjuga para conseguir a resposta que pretende no mercado-alvo».³¹ Por seu lado, o já referido *mix* de comunicação é uma escolha que a empresa faz dos instrumentos de comunicação a utilizar: publicidade, relações públicas, vendas, *merchandising*, promoções, patrocínios, mecenato ou *marketing* directo.³²

Perante tudo isto, é importante que se entenda que o *patrocínio*, como ferramenta do *mix* de comunicação, está directamente dependente da estratégia de comunicação e, por sua vez, da estratégia de *marketing*. Esta referência serve também para justificar a ausência do patrocínio nas Comunicações integradas de *Marketing* de Kotler *et al.*: os autores não consideram o *patrocínio* de forma isolada, optando por integrá-lo no âmbito das relações públicas. Com efeito, os autores definem relações públicas como «a construção de boas relações com os vários públicos da empresa pela obtenção de publicitação favorável, construindo uma boa imagem corporativa e sabendo lidar ou acabando com rumores, histórias e eventos»³³, considerando como ferramentas de peso no contexto deste sector, a criação de uma boa imagem em torno da empresa, a preocupação com os discursos, os eventos, o material escrito (como relatórios, brochuras, artigos, *newsletters* e publicações), o material audiovisual, ou seja, tudo o que implicar o logotipo da empresa, as acções de responsabilidade social (como campanhas de fundos para causas nobres), os patrocínios e o *site* da instituição.³⁴ Consequentemente, percebe-se que o *patrocínio* funcione como um dos mecanismos que movem as relações públicas, mediante o qual se pode adquirir um certo grau de exposição, bem como elemento facilitador da construção de boas relações com os *stakeholders* das instituições, segundo os autores atrás mencionados. Ou dito de outro modo: em qualquer das situações, o *patrocínio* faz sempre parte do *mix* de comunicação, cabendo às empresas definir se decidem inseri-lo preferencialmente nas relações públicas ou mais directamente no *mix*.

Quando acima se falou na existência de *experts* ao nível da comunicação, depois da explicação de todas as variáveis envolvidas, terá já ficado subentendida importância destes profissionais dentro da empresa. E estes não são indiferentes, bem pelo contrário, à concepção de

²⁹ P. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong (eds.), *Principles of Marketing*, *op cit*, p. 99.

³⁰ *Idem, ibidem*, p. 632.

³¹ *Idem, ibidem*, p. 97.

³² *Idem, ibidem*, p. 630.

³³ *Idem, ibidem*, p. 691.

³⁴ *Idem, ibidem*, pp. 692-693.

um plano comunicacional cuidado, eficaz e bem sucedido, tendo sempre em conta as mudanças na conjuntura de mercado e na concorrência que podem, por sua vez, forçar a uma mudança no posicionamento da empresa no mercado e a uma alteração na relação de «força» perante os seus concorrentes, sendo necessário, inclusivamente, fazer uso de uma imagem distinta e renovada. Há, por isso, que salientar que a estratégia de comunicação deve ir ao encontro do que a empresa é em cada momento concreto e do que pretende ser a médio e longo prazo, atendendo a tudo o que isso acarreta. Directamente dependente do dirigente máximo da instituição, segundo J. Martins Lampreia, o planeamento da comunicação deve responder à questão «como é que a minha empresa quer ser vista pelo público?», e cuja resposta passa pela consideração obrigatória dos seguintes *ítems*: 1) «em que ponto de se encontra a empresa», 2) «para onde se ela deseja ir», 3) «avaliar a distância que separa estes dois pontos», 4) «escolher a estratégia e os “meios de transporte” mais adequados para fazer “viajar” a imagem de um ponto ao outro da forma mais rentável possível».³⁵

2.2. Patrocínio

A designação de patrocínio tem origem no termo latino *sponsor* que significa «aquele que responde». Frequentemente, e devido ao facto de a prática do patrocínio ter surgido em Inglaterra, a origem da palavra atribui-se erradamente ao termo inglês (*sponsoring* ou *sponsorship*). Com efeito, foi na Inglaterra que o patrocínio se começou a praticar de forma mais corrente, sobretudo o patrocínio desportivo. Em Portugal, esta área da comunicação empresarial teve um maior desenvolvimento na década de 90, também ao nível desportivo.

Antes de se definir em concreto o que é o patrocínio, é preciso não esquecer que a prática pode ultrapassar a noção meramente teórica. Expliquemo-nos melhor: como ferramenta de comunicação, integrada na empresa – quer do ponto de vista do *mix* de comunicação, quer das relações públicas (segundo Kotler *et al*) – o patrocínio pode desempenhar um papel fundamental na empresa, ajudando cada vez mais a perceber as mudanças nos hábitos e nas motivações de consumo dos mercados. José Cardoso, como já se disse, fala-nos de uma maior sofisticação e exigência dos mercados³⁶, às quais o patrocínio pode dar resposta, sendo esta uma das razões para se se assumir, cada vez mais, como uma técnica de comunicação moderna, adaptada aos novos consumidores. Por outro lado, o facto de se assistir hoje a um fenómeno de saturação das plataformas publicitárias parece favorecer também, e de forma que não pode passar despercebida, a proliferação do patrocínio enquanto instrumento de comunicação, já que este se assume como uma alternativa à publicidade. Se prestarmos suficiente atenção a determinados eventos, observamos que empresas, tais como as tabaqueiras ou empresas fornecedoras de bebidas alcoólicas, entre outras, recorrem grandemente ao patrocínio, na medida em que se veem impossibilitadas de publicitar os seus produtos e/ou serviços nos meios de comunicação social de massas. Joaquim Caetano e Luís Rasquilha alertam para esta mesma questão, referindo que a regulamentação restritiva ao nível da publicidade e a questão da saturação dos suportes publicitários, com a consequente diminuição da

³⁵ J. M. Lampreia, *Comunicação Empresarial: As Relações Públicas na Gestão*, op. cit., pp. 64-65.

³⁶ Cf. J. Cardoso, *Como Gerir Patrocínios com Sucesso*, op. cit., p. 26.

eficácia dos suportes, têm contribuído inevitavelmente para o crescimento do patrocínio como ferramenta de comunicação. Nas suas próprias palavras. «os anunciantes encontraram no patrocínio uma forma de comunicação mais suave, menos estritamente comercial, mais simpática e festiva, que responde bem às expectativas.»³⁷

Há, pois, uma tendência crescente para se olhar para o patrocínio como contribuindo para uma relação de mútuo interesse entre a empresa patrocinadora e a instituição patrocinada, na medida em que existe uma associação de determinada marca/ empresa a um evento ou instituição. Seja como for, somos tentados a concordar com Joaquim Caetano e Luís Rasquilha, quando estes sublinham que o patrocínio não deve ser encarado exclusivamente dessa forma, e isto porque a criação de notoriedade para a empresa patrocinadora se assume, cada vez mais, como um objectivo importante.³⁸ De facto, tal como tivemos oportunidade de enunciar acima, o patrocínio é uma ferramenta de comunicação na empresa, e, como tal, tem objectivos muito concretos. Quer seja integrada no *mix* de comunicação, quer seja inserido no âmbito das relações públicas, o patrocínio implica sempre a passagem de uma imagem da empresa para fora, para o exterior.

É precisamente neste sentido que Kotler *et al.*, definem o patrocínio como «qualquer veículo através do qual as empresas ganham exposição ao nível das relações públicas»³⁹, reforçando, assim, que se trata de uma prática que faz todo o sentido enquanto ferramenta de *marketing* e à qual as empresas recorrem cada vez mais. Já Francisco Paulo de Melo Neto classifica o patrocínio como uma «acção de *marketing* promocional que, ao dar suporte às demais acções do composto promocional, contribui para o alcance dos objectivos estratégicos de *marketing* da empresa, em especial no que se refere à imagem corporativa, promoção da marca, posicionamento do produto, promoção de vendas e comunicação com clientes, fornecedores, distribuidores e demais parceiros.»⁴⁰ De facto, podem encontrar-se variadíssimas definições de patrocínio, porém, é possível encontrar entre todas elas um mínimo denominador comum, o qual consiste precisamente no facto de aquele implicar uma exposição, uma divulgação da imagem da empresa, do seu produto, da sua marca através de um determinado evento ou veículo. Exemplificando o que acabo de afirmar, Joaquim Caetano e Luís Rasquilha referem o *patrocínio* como uma «forma de comunicação originada por duas entidades em que, através do financiamento e de outros apoios, se procura estabelecer uma associação positiva entre a imagem, a marca, o produto ou serviço de uma entidade (o patrocinador) e um evento, uma actividade, uma organização ou um indivíduo (o patrocinado).»⁴¹

O autor francês Patrick Dambron, na sua obra *Mécénat et Sponsoring: La Communication*, através do recurso a definições de diversos autores, centradas em aspectos relativamente diferentes, apresenta, em nosso entender, uma ideia muito bem conseguida, porque suficientemente objectiva, abrangente e compreensiva. Assim, diz-nos aquele autor que «tudo gira em torno da possibilidade de se apresentar a empresa ou a sua marca, através de uma manifestação patrocinada, conseguindo

³⁷ J. Caetano e L. Rasquilha, *Gestão da Comunicação*, *op. cit.*, p. 61.

³⁸ *Idem, ibidem.*, p. 60.

³⁹ P. Kotler *et al.*, *Principles of Marketing*, *op. cit.*, p. 693.

⁴⁰ F. P. M. Neto, *Marketing de Patrocínio*, Rio de Janeiro, Sprint, 2003, p. 14.

⁴¹ J. Caetano e L. Rasquilha, *Gestão da Comunicação*, *op. cit.*, p. 60.

repercussão directa ou indirecta e receitas da mesma por exposição na imprensa, transmissão televisiva ou radiofónica.»⁴²

Já Sylvère Piquet refere que «o anunciante procura diferenciar-se (...) pela identificação da marca com um evento que permite sair do anonimato. Esta última característica é a natureza própria do patrocínio que admite que a marca seja associada a um evento vivido pelo consumidor.»⁴³ Insistindo mais na faceta contratual da prática, Hervé Bidaud refere que «o patrocinado pode definir-se como o contrato através do qual uma empresa, industrial ou comercial, fornece o seu concurso (financeiro ou material) a uma pessoa física ou moral, em contrapartida de que esta última lhe assegure uma certa publicidade, mediante as modalidades previamente acordadas.»⁴⁴ Por seu turno, Jean-Marie Castex compara o patrocínio a um apadrinhamento e patronato, e fá-lo nos seguintes termos: «Podemos definir o patrocínio como um apadrinhamento ou patronato (financeiro ou material), efectuado por uma empresa comercial pela ocasião de um evento desportivo ou não, para definir, por um lado, a sua imagem de marca e, para atenuar, por outro, as perdas (aleatórias) em benefício do evento.»⁴⁵ De todo o repertório conceptual recuperado, a definição de Véronique Plat-Pellegrini e Alain Cornec parece ser aquela que o próprio Patrick Dambron considera mais completa, sublinhando-se aí que: o patrocínio «é uma dupla técnica de comunicação que tende a valorizar principalmente a imagem de marca de uma empresa, o patrocinador, que se liga a uma pessoa ou manifestação, o patrocinado, ao qual se associa; em contrapartida, o patrocinador visa tocar directamente um público, pela afixação do seu nome, marca ou o logotipo dos seus produtos nos espaços publicitários que o patrocinador oferece; mas sobretudo indirectamente através da referência nos meios de comunicação, de um evento no qual estão estes espaços publicitários.»⁴⁶ Por fim, e para terminar este ponto que já vai longo, cumpre salientar, seguindo aqui segundo Pierre Sahnoun, que o patrocínio permite «ligar directamente uma marca ou uma sociedade a um evento atractivo para um público específico».⁴⁷

Em todas estas definições, que não é demais recuperar aqui, é possível detectar algumas ideias recorrentes, a saber: *i)* a questão do reforço da imagem corporativa e *ii)* a associação a um evento. Assim, e procurando resumir muito do que já ficou dito, acerca do patrocínio, podemos afirmar que este deve ser entendido, fundamentalmente, como um meio de comunicação diferente, que contacta com todos os elementos do *mix* da comunicação, actuando, para tal, em três dimensões perfeitamente distintas: o **mercado**, a **empresa** e a **dimensão do próprio evento**.⁴⁸ A relevância da identificação destas três dimensões na conceptualização, num primeiro momento, e na sua prática no terreno, num segundo, é que ela nos esclarece sobre a forma como se estrutura esta ferramenta comunicacional, que é o patrocínio. As três vertentes, ou dimensões, são sintetizadas no chamado «triângulo do patrocínio», como se pode ver na imagem abaixo reproduzida:

⁴² Patrick Dambron, *Mécénat et Sponsoring : La Communication*, op. cit., p. 30.

⁴³ Sylvère Piquet, cit in *Idem, ibidem*, p. 29.

⁴⁴ Hervé Bidaud, cit in *Idem, ibidem*, p. 29.

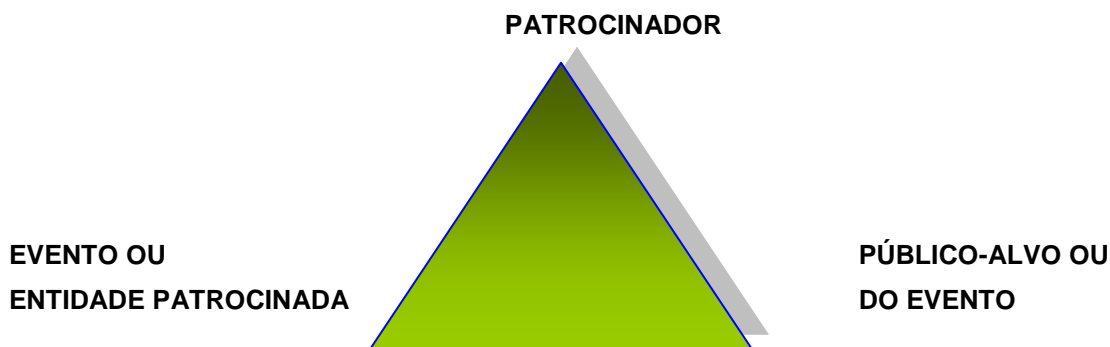
⁴⁵ Jean-Marie Castex, cit in *Idem, ibidem*, p. 29.

⁴⁶ Véronique Plat-Pellegrini e Alain Cornec, cit in *Idem, ibidem*, p. 29.

⁴⁷ Pierre Sahnoun, cit in *Idem, ibidem*, p. 30.

⁴⁸ J. Caetano e L. Rasquilha, *Gestão da Comunicação*, op. cit., p. 60.

Esquema 3 – O Triângulo do Patrocínio



FONTE: D. Lindon, J. Lendrevie, J. V. Rodrigues, J. Lévi, P. Dionísio ; *Mercator XXI – Teoria e Prática do Marketing*, Dom Quixote, 2004, p. 405.

Para que a empresa atinja os objectivos a que se propôs ao recorrer ao patrocínio, é importante que se tenha em conta estas três dimensões ou áreas de actuação, sob pena de poder comprometer a sua imagem, produtos e/ou serviços. Vários são os autores que analisam o modo como se estrutura e a forma como se desenvolve o processo de gestão da acção de patrocínio e, muito embora o número de etapas identificadas seja diferente, os objectivos e as finalidades considerados são em tudo semelhantes.

Atendendo à perspectiva de quem procura o patrocínio, José Cardoso refere que a gestão de patrocínios tem seis fases.⁴⁹ Temos, assim, a fase zero que corresponde ao «mercado» e que se trata, em termos concretos, de compreender o mercado e o ambiente que envolve a empresa. Segue-se a fase um, que se centra na «organização», sendo aqui que ganha forma e é concebida a política de patrocínio. As três fases seguintes 〰 designadas por «projecto», «negociação» e «gestão do patrocínio» 〰 implicam maximização dos objectivos a atingir, isto é, a dinamização do projecto de modo a incrementar o seu valor, nunca deixando de atender ao facto que este deverá estar de acordo com as necessidades dos patrocinadores. Assim, a fase dois («projecto»), traduz fundamentalmente a concepção do projecto e a transformação das mais-valias em contra-partidas com valor no mercado, enquanto a fase três, («negociação»), visa perceber sobretudo quais as reais necessidades dos patrocinadores. Por fim, as fases quatro e cinco procuram, por um lado, recolher os dados apostando na gestão junto dos patrocinadores, garantir a colaboração dos patrocinadores e investir na medição e publicação regular dos resultados, por outro.

Já na perspectiva defendida por Joaquim Caetano e Luís Rasquilha, o desenho da acção de patrocínio compreende quatro fases distintas, sendo estas o «diagnóstico», a «definição de objectivos», o «*sponsorship mix*» e o «teste».⁵⁰ A primeira fase, que corresponde em tudo à etapa inicial enunciada por José Cardoso, incide sobre a «análise de fontes de informação»⁵¹, ou seja, o

⁴⁹ Cf. J. Cardoso, *Como Gerir Patrocínios com Sucesso?*, op. cit., pp. 12-13.

⁵⁰ Cf. J. Caetano, L. Rasquilha, *Gestão da Comunicação*, op. cit., pp. 66-67.

⁵¹ *Idem, ibidem*, p. 66.

estudo do mercado. A segunda («definição de objectivos») envolve a análise comparativa de outros patrocínios semelhantes, bem como os benefícios – enumerados pelos autores – que se podem conseguir com o patrocínio em concreto, e que aqui transcrevemos: «mais empatia da sociedade relativamente à empresa, valorizando a sua imagem institucional; melhor identificação do público com a marca; maior lealdade do consumidor; comprometimento dos trabalhadores e maior capacidade de recrutar e manter talentos; capacidade de adaptação e longevidade.»⁵² A fase do *sponsorship mix* engloba o cuidado com aspectos como: onde deve estar a empresa, como estar, como comunicar, que tipo de investimento fazer, em que tempo e para quem. Por fim, o «teste», consiste, como o próprio nome indica, na avaliação da acção, de forma a chegar aos resultados previamente definidos e estabelecidos.⁵³

A visão de Francisco Paulo de Melo Neto é aquela que nos parece descrever mais detalhadamente a sucessão de etapas por que deve passar a acção do patrocínio e, como tal, demorar-nos-emos aqui mais tempo. O autor brasileiro, na sua obra *Marketing de Patrocínio*, apresenta um processo de gestão do patrocínio que engloba sete fases, a saber: definição do *target*, definição do patrocínio, selecção do patrocínio, elaboração do projecto de patrocínio, comercialização, implementação e avaliação.

No que toca à primeira etapa, a **definição do *target***, Melo Neto aponta uma definição exacta do público que deverá ser abrangido pela acção de patrocínio, entre «consumidores actuais, novos consumidores, a opinião pública como um todo, fornecedores, lojistas, público interno (empregados)»⁵⁴, o que inclui todos os que contribuem para o sucesso da empresa (os seus *stakeholders*). O que define esta fase – que, obedece, inclusivamente, a critérios de segmentação, tais como a idade, sexo, local de moradia, perfil sócio-técnico – consiste, segundo o autor, no facto de quanto melhor for definido o *target*, maior e melhor será o retorno que se poderá obter com o patrocínio.⁵⁵ Tal mais não significa do que reconhecer de forma explícita e inequívoca o papel assumido pelo público-alvo – parte integrante do «triângulo do patrocínio» – que, tal como foi dito anteriormente, deve ser um dos pontos de partida da concepção de qualquer acção de patrocínio. Melo Neto sublinha também que esta definição do *target* a atingir depende da estratégia de *marketing* da empresa patrocinadora, pelo que o *patrocinador* deve equacionar de forma tão precisa quanto possível a sua estratégia de comunicação, ao passo que a *entidade patrocinada* deve dar a conhecer a imagem que pretende emitir ao seu patrocinador, bem como os riscos e benefícios inerentes.⁵⁶ Relativamente à selecção do *público-alvo*, as preocupações devem incidir sobre as pessoas que irão estar presentes no evento ou que se identificam com o evento e/ou entidade patrocinada, sendo necessário perceber se estas fazem, de facto, parte do público-alvo que a empresa quer atingir.

A etapa seguinte na estrutura da acção de patrocínio é a **definição cuidada e exacta do patrocínio**, isto é, dos seus objectivos. Embora estes possam ser muito diferentes, é possível centrarmo-nos apenas em três, nomeadamente: i) o aumento das vendas; ii) a valorização

⁵² F. P. M. Neto, *Marketing de Patrocínio*, op. cit., p. 67.

⁵³ *Idem, ibidem.*, p. 67.

⁵⁴ *Idem, ibidem*, pp. 136.

⁵⁵ *Idem, ibidem*, p. 136.

⁵⁶ *Idem, ibidem*, pp.136.

institucional da marca; iii) e a melhoria da comunicação com clientes, fornecedores, distribuidores e demais parceiros da empresa patrocinadora.⁵⁷ O uso do patrocínio como estratégia para o aumento das vendas trata-se, no fundo, de procurar «alternativas diferenciadas para promover a marca e o produto do patrocinador e elevar as suas vendas.»⁵⁸ Assim sendo, e ainda de acordo com Melo Neto, estas alternativas passam por conseguir, através da acção de patrocínio, atrair o consumidor ao ponto de venda, pelo uso das embalagens ou rótulos da marca na promoção do evento por sorteios promocionais, pela distribuição de amostras grátis, pela testagem do produto ou pela promoção de vendas pós-evento. Por outro lado, a **valorização institucional da marca** tem lugar no momento em que o patrocinador constata que a sua visibilidade aumenta, quer pela exposição nos meios de comunicação, quer pela própria ligação ao patrocinado, seja ele um clube, um atleta, um artista, um grupo artístico ou outra instituição. Nas palavras de Melo Neto: «os ganhos institucionais são expressivos. A marca obtém uma personalidade forte, uma imagem positiva, uma maior divulgação»⁵⁹. Por fim, a **melhoria da comunicação** traduz-se na possibilidade de abertura de novos canais de comunicação com clientes, fornecedores, distribuidores e demais parceiros da empresa patrocinadora, tornando-se uma acção eficaz de relações públicas.⁶⁰ Estes podem ser considerados, como acabámos de ver, os principais objectivos da acção de patrocínio e a sua importância reside no facto de, rigorosa e amplamente definidos, permitirem levar a cabo uma comunicação eficaz.

José Cardoso, por um lado, e Joaquim Caetano e Luís Rasquilha, por outro, definem um conjunto mais vasto de objectivos do patrocínio, enquadrado na estratégia de comunicação da empresa. José Cardoso faz, aliás, uma enumeração bastante interessante desses objectivos, a que associa também, e daí a riqueza do seu contributo, as possíveis respostas que se podem obter no seguimento de tais objectivos, como se pode ver na tabela que mostramos em baixo:

Tabela 1 – Os Patrocínios Respondem a que Objectivos?

OBJECTIVOS	RESPOSTA
Criar interactividade com o público-alvo	As acções de patrocínio devem permitir à marca patrocinadora proximidade aos públicos do evento.
Notoriedade	Devem criar focos de visibilidade para as marcas patrocinadoras.
Moldar atitudes do consumidor	Permitem associar atributos do evento à marca patrocinadora moldando os conceitos da mesma nas mentes dos consumidores.
Diferenciação face à concorrência	O envolvimento com determinada iniciativa pode fazer a diferença entre marcas que concorrem com produtos/serviços semelhantes.
Acções de relações públicas	Pode proporcionar acções de relações públicas que consolidam o ambiente institucional. Muito bom para agradar a colaboradores ou grandes clientes.

⁵⁷ Cf. F. P. M. Neto, *Marketing de Patrocínio*, op. cit., pp. 18-20.

⁵⁸ *Idem, ibidem*, pp. 18.

⁵⁹ *Idem, ibidem*, p. 20.

⁶⁰ *Idem, ibidem*, p. 20.

Incentivo à compra	Potencialidade de fomentar a oferta associada à compra de produto.
Demonstração de produtos	As acções patrocinadas podem fornecer espaço privilegiado para demonstração de produtos e de distribuição de suportes de <i>merchandising</i> .
Segmentação	Permite uma comunicação mais dirigida. Mais facilmente comunica com nichos o que permite poupança de investimento.
Incentivos para intermediários	Pode permitir uma dinâmica associada aos revendedores.
Motivação de colaboradores – comunicação interna	As acções de patrocínio podem ser rentabilizadas com iniciativas dirigidas aos Recursos Humanos da empresa. Podem funcionar como uma ferramenta de <i>marketing</i> interno.
Criação de base de dados de clientes	Possibilidade de aceder a informação importante e enriquecer a base de dados das marcas patrocinadoras.

FONTE: J. Cardoso, *Como Gerir Patrocínios com Sucesso?*, Lisboa, Edições Sílabo, 2004., pp. 30-31.

Em suma, e de forma esquemática, estes constituem os objectivos que levam a que as empresas tendam a apostar fortemente no patrocínio.

Para Joaquim Caetano e Luís Rasquilha, os objectivos do patrocínio passam fundamentalmente pela «criação de identidade», pelo «aumento da notoriedade» – através das referências nos *media* – pela «melhoria da comunicação interna», pela «identificação de segmentos-alvo», pela «promoção das vendas», pelo «contacto *business-to-business*», pelo «envolvimento na comunidade», pela «demonstração do produto e/ou serviço», pelo «estimular das vendas» e pelos «novos canais de distribuição». ⁶¹ De forma semelhante ao que é sublinhado por Melo Neto e José Cardoso acima citados, Joaquim Caetano e Luís Rasquilha salientam também a **criação de identidade**, como resultado da relação que se estabelece entre o evento e a marca ou produto e/ou serviço. Transversal a todos os autores é também a ideia do reforço da **notoriedade**, criando uma maior receptividade da mensagem por parte do público-alvo. Já no que toca às **referências nos media**, Joaquim Caetano e Luís Rasquilha sublinham que este aspecto pode ser uma das maiores contrapartidas do patrocínio para as empresas, com um consequente aumento da sua visibilidade. A **melhoria da comunicação interna** é conseguida, no entender dos autores, pela construção de um «clima interno pro-activo» ⁶², significando isto que a própria acção de patrocínio seja capaz de congrega à sua volta o esforço e o interesse dos funcionários e colaboradores. Já a **identificação com um segmento-alvo**, no entender destes dois especialistas, deve-se ao facto de a «selecção de um evento ou de uma modalidade desportiva permitir que a empresa consiga posicionar a sua imagem institucional ou os seus produtos e/ou serviços em determinados segmentos de mercado». ⁶³ A **promoção da venda directa** de um produto ou serviço é outro dos objectivos directamente associados ao patrocínio, para além do **contacto *business-to-business***, ou seja, os contactos directos com clientes e potenciais clientes para um melhor conhecimento do produto e/ou serviço.

⁶¹ J. Caetano e L. Rasquilha, *Gestão da Comunicação*, op. cit., pp. 63-64.

⁶² *Idem, ibidem*, p. 63.

⁶³ *Idem, ibidem*, pp. 63-64.

Não é de mais notar que com o patrocínio, as empresas pretendem, na maioria das vezes, **criar uma relação de empatia com a comunidade envolvente**, e não apenas procurar a oportunidade para **testar um produto e/ou serviço**, «em condições e ambientes diferentes, o que pode originar um conjunto de informações importantes para o seu lançamento no mercado».⁶⁴ Por fim, o estabelecimento de uma **relação mais afectiva do retalhista com o público e da empresa com o mesmo** é outro dos objectivos, tal como a criação de novos pontos – fixos ou móveis – mediante o «aproveitamento das infra-estruturas dos locais em que decorre o evento patrocinado».⁶⁵

Depois de termos procedido a uma definição cuidada do patrocínio e à enumeração e explicação dos seus principais objectivos, importa considerar agora um outro aspecto que se prende com **a escolha da modalidade de patrocínio**. Partindo da oportunidade que o patrocínio confere à empresa no sentido de esta vender os seus produtos e/ou serviços, contribuindo para a promoção da sua imagem e para a notoriedade da marca, o certo é que no que respeita às suas áreas de actuação, os patrocínios podem ser classificados em segmentos de acção institucional empresarial, sendo estes o **desporto**, a **cultura**, o **social** e o **meio ambiente**.⁶⁶

Por seu lado, Joaquim Caetano e Luís Rasquilha optam por, neste domínio, tipificarem os patrocínios em **institucionais**, **comerciais** ou **mistos**.⁶⁷ Em termos institucionais, os patrocínios envolvem o fortalecimento da imagem da empresa e a sua notoriedade, mediante um acontecimento ou a associação a uma pessoa ou entidade. Em termos comerciais, os patrocínios reportam-se à actividade comercial da empresa e à divulgação dos produtos e/ou serviços, estando sempre associados a um evento ou a uma pessoa e/ou entidade. Restam-nos, portanto, os patrocínios mistos, modalidade que Caetano e Rasquilha descrevem como constituindo uma «relação intrínseca entre um patrocínio institucional e um patrocínio comercial, visando-se garantir um conjunto de valores de âmbito social, cultural ou desportivo, a par de uma vertente comercial».⁶⁸

Este último segmento de acção descrito é o que mais se aproxima do ponto de vista do autor Melo Neto – e aquele que mais se adequa à nossa investigação –, já que salienta apenas a existência de um «campo de actuação institucional», que se divide em vários segmentos, ou seja, em diferentes áreas de patrocínio já acima referidas: o desporto, a cultura, o social e o meio ambiente. Há por isso a possibilidade de uma empresa recorrer a mais de um destes segmentos variando, deste modo, a sua actuação. A similaridade com Joaquim Caetano e Luís Rasquilha está, precisamente, nestes segmentos, sendo que para estes dois autores portugueses as áreas a patrocinar podem ser **cultural**, de **diversão e lazer**, **social**, **educacional**, **comunitário e científico**, **ambiental ou ecológico** e **desportivo**.⁶⁹

José Vieira Mendes, embora não proponha nenhuma tipologia de patrocínios propriamente dita, nem por isso deixa de se pronunciar sobre esta questão, sublinhando que, para lá do patrocínio

⁶⁴ J. Caetano e L. Rasquilha, *Gestão da Comunicação*, op. cit., p. 64.

⁶⁵ *Idem, ibidem*, p. 64.

⁶⁶ F. P. M. Neto, *Marketing de Patrocínio*, op. cit., pp. 23.

⁶⁷ Cf. J. Caetano e L. Rasquilha, *Gestão da Comunicação*, op. cit., pp. 62.

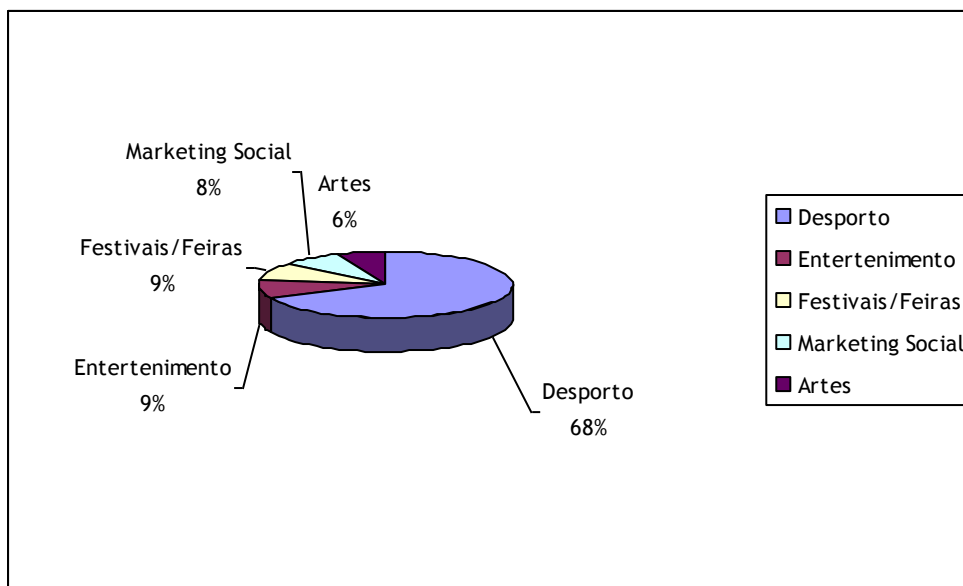
⁶⁸ *Idem, ibidem*, pp. 62.

⁶⁹ *Idem, ibidem*, 60-61.

desportivo, as áreas de maior empenho são as **artes e as letras**, a **pesquisa científica e técnica** e a **protecção do meio ambiente**.⁷⁰ À semelhança de José Vieira Mendes, José Cardoso refere que a área com maior índice de patrocínios é o desporto, sobretudo o futebol. Diz-nos o autor, a este propósito: «Em Portugal, como na maioria dos países da Europa, o investimento nesta modalidade ainda constitui uma importante fatia da totalidade de patrocínios».⁷¹ Para além do desporto, o autor fala ainda na cultura, na internet e multimédia, nos edifícios e locais públicos e monumentos, mas também nas actividades e causas sociais como áreas de interesse em termos de acção de patrocínio.

No que diz respeito à questão que temos vindo a desenvolver, sobre as áreas de patrocínio, vale a pena trazer aqui os dados estatísticos divulgados, em 2001, pela *Developing Successful Sport Sponsorship Plans*, os quais mostram que, depois do desporto, são o entretenimento, os festivais e feiras as áreas que apresentam maior investimento em termos de patrocínio, como se pode ver no gráfico abaixo coligido.

Gráfico 2 – Áreas que apresentam maior investimento em patrocínio



FONTE: J. Cardoso, *Como Gerir Patrocínios com Sucesso?*, Lisboa, Edições Sílabo, 2004, p. 33.

Se o leitor ainda está recordado, a quarta etapa no processo de gestão do patrocínio, segundo a abordagem proposta por Melo Neto, é a **elaboração do projecto de patrocínio**, o qual consiste na «apresentação das acções técnicas, organizacionais, promocionais e de divulgação que, se implementadas, vão garantir a consecução dos objectivos do patrocínio.»⁷² As preocupações inerentes a esta parte do processo estão espelhadas na chamada «Pirâmide do Patrocínio», criada pela *Sponsorship Research International*, e que se pode ver abaixo (**Esquema 4**). De facto, estas acções técnicas, organizacionais, promocionais e de divulgação são estruturadas, tendo em conta a

⁷⁰ Cf. J. V. Mendes, *Marketing, Patrocínio e Mecenato*, op. cit., pp. 73-74.

⁷¹ J. Cardoso, *Como Gerir Patrocínios com Sucesso?*, op. cit., pp. 32.

⁷² F. P. M Neto, *Marketing de Patrocínio*, op. cit., p. 137.

exposição que deve ser feita e como poderá o patrocínio actuar positivamente ao nível da **notoriedade**, **mudança de imagem** e **intenção de compra** 卍 precisamente os quatro níveis da Pirâmide do Patrocínio. Estes mesmos quatro níveis são referidos por Caetano e Rasquilha quando abordam a política de patrocínio, já que, em seu entender, a política de patrocínio tem objectivos específicos, que se prendem, por um lado, com o domínio global da empresa e, por outro, com o domínio específico do produto. No que toca à empresa, esta pode querer «marcar presença numa época do ano representativa para o êxito das vendas», «conquistar o máximo de quota de mercado possível», «conquistar novas faixas de mercado» ou «fidelizar os então clientes». ⁷³ No que respeita ao produto, a instituição pode querer «criar laços de proximidade com um *target* importante», «consolidar o posicionamento pelos valores comuns» ou «potencializar vendas na criação de atitudes e sentimentos comuns e impulsionadores de compra.» ⁷⁴

Esquema 4 – Pirâmide do Patrocínio



FONTE: D. Lindon, J. Lendrevie, J. V. Rodrigues, J. Lévi, P. Dionísio; *Mercator XXI – Teoria e Prática do Marketing*, Dom Quixote, 2004, p. 408.

Prosseguindo com a explicitação das etapas de uma acção de patrocínio segundo teorização de Melo Neto, as quinta e sexta prendem-se, respectivamente, com as questões de **comercialização** e **implementação do patrocínio**. A comercialização junto do patrocinador terá todas as hipóteses de ser bem sucedida se, até aqui, em todas as etapas, se trabalhou com uma mesma empresa ⁷⁵. Como explica o autor, «é o que denominamos de prestação de serviço de *marketing* do patrocínio – criar, planear, organizar, coordenar, implementar e avaliar o patrocínio na mesma medida dos objectivos,

⁷³ J. Caetano e L. Rasquilha, *Gestão da Comunicação*, op. cit., p. 75.

⁷⁴ *Idem, ibidem*, p.75.

⁷⁵ Cf. F. P. M. Neto, *Marketing de Patrocínio*, op. cit., p. 137.

oportunidades, demandas e características do patrocinador»⁷⁶. No tocante à implementação, esta é a «execução e monitoramento das acções previstas no projecto de patrocínio.»⁷⁷

Por fim, temos a **avaliação** do projecto de patrocínio, em que «o retorno de imagem e divulgação e de vendas»⁷⁸ são os principais pontos de avaliação.

Embora a definição do projecto de patrocínio, com a definição dos objectivos do mesmo, revele já um pouco as motivações da empresa para investir numa acção deste tipo, esta é uma questão da qual se pode, e deve, falar isoladamente. Darren Marshall (vice-presidente da *Sponsorship Research International* em 1996) sublinha que os benefícios do patrocínio passam por «melhorias no impacto e memorização da mensagem de *marketing*, aumento da relevância da marca para o mercado-alvo, geração de desejo pela compra da marca ou “recompensa” do patrocinador e um aumento da lealdade dos empregados, distribuidores, fornecedores e dos clientes»⁷⁹, motivações que, ao fim e ao cabo, são de algum modo semelhantes às indicadas por Melo Neto. No entender deste último autor, o que as empresas querem através da acção de patrocínio é a **maximização da veiculação da marca**, a qual só é conseguida «quando é bem feita a promoção do patrocinador e do objecto do patrocínio, seja um evento, um atleta, um clube, uma equipa ou um projecto desportivo, social ou cultural.»⁸⁰ A esta há que associar-se ainda a **maximização da adequação da marca** do patrocinador ao indivíduo ou projecto patrocinado, devendo ter-se em conta aqui a mensagem, o posicionamento da marca e do produto do patrocinador.⁸¹ Por fim, é de referir ainda a **maximização do processo de agregação de valor à marca** do patrocinador, como outra das motivações associadas à acção de patrocínio, a qual permite ao patrocinador e ao patrocinado «ganharem a credibilidade e a confiança do consumidor».⁸² Estes três aspectos revelam, por conseguinte, um *trade-off* em que ambos – patrocinador e patrocinado – ganham sempre alguma coisa.

Como já tivemos oportunidade de referir ao longo deste estudo, existem variadíssimos factores que contribuem para o crescimento da importância do patrocínio como ferramenta de comunicação nas empresas. Relembre-se que, de entre esses factores, aqueles que maior peso têm assumido parecem ser a saturação dos suportes publicitários tradicionais e a atenção que o mercado presta às empresas com preocupações sociais. A maior exigência, e também uma ideia mais clara do cliente relativamente ao que este pretende, são outras condicionantes a ter em consideração, a que acrescem ainda a competitividade e a necessidade de uma maior envolvimento interna, melhorando as relações com os empregados, por um lado, e o reforço das relações com distribuidores, fornecedores e clientes (a tomada em linha de conta da importância dos *stakeholders*), por outro. Para além das razões que acabamos de nomear, não podemos esquecer também, à semelhança do que fazem vários autores, a reacção favorável do público em geral ao patrocínio, a credibilidade que a empresa ganha junto deste e ainda o prestígio adquirido não só em função dos valores associados às acções

⁷⁶ F. P. M. Neto, *Marketing de Patrocínio*, op. cit., p. 137.

⁷⁷ *Idem*, *ibidem*, 137.

⁷⁸ *Idem*, *ibidem*, p. 138.

⁷⁹ N. T. Kate, «And Now a Word From Our Sponsor» in *American Demographics*, Pro Quest, Wilson Social Sciences Abstracts, 1995, p. 49.

⁸⁰ F. P. M. Neto, *Marketing de Patrocínio*, op. cit., p.18.

⁸¹ *Idem*, *ibidem*, p.18.

⁸² *Idem*, *ibidem*, p. 18.

de patrocínio, mas também, e o que não é de somenos importância, a componente mediática, abrangendo muitas vezes os meios de comunicação social de vários países.⁸³

A actual expansão do patrocínio permite-nos tentar antever qual o sentido da sua futura evolução, e se é certo que tal expansão é mais visível apenas em algumas áreas de negócio⁸⁴, certo é também que o patrocínio já passou definitivamente a sua fase inicial de **mecenato**, «sem motivações económicas», para se tornar depois uma **estratégia de marketing**, ou seja, um «investimento institucional que visa a promoção de vendas, sendo usado com manifestas expectativas de retorno», assumindo, hoje, e de forma crescente, como uma **estratégia de comunicação**, isto é, como «canal de comunicação», cujo objectivo é a «comunicação de produto e marca»; e daí que não seja estranho vê-lo como um **pilar de toda a comunicação de marcas**, sobretudo por parte das «grandes corporações multinacionais e globais»⁸⁵. Esta é precisamente a ideia subscrita por Melo Neto, quando afirma que, de num contexto em que predomina uma «estratégia de globalização da marca», o patrocínio poderá actuar como **estratégia de diferenciação, potencialização e rejuvenescimento da marca**, bem como de **relacionamento com clientes potenciais**.⁸⁶

Especificando um pouco mais cada uma destas tendências, podemos dizer que o patrocínio como estratégia de **diferenciação da marca** é, naturalmente, uma situação criada pela concorrência cada vez mais feroz, em que as empresas visam prioritariamente conseguir «obter ganhos de credibilidade junto dos consumidores», «agregar valor à marca, associando-se ao desporto, cultura, ecologia e ao social», «obter maior exposição da marca nos media» e «comunicar-se de forma mais directa com o seu *target*».⁸⁷ Por outro lado, temos vindo a falar também da tendência que o consumidor tem para penalizar as empresas sem grandes – ou pelo menos conhecidas – preocupações ao nível da responsabilidade social, sendo que há cada vez mais uma preocupação da empresas em fazer com que a sua marca seja considerada favoravelmente, o que passa pela sua conotação com ideias, valores ou causas tidas pelo público como positivas: isto é, **a potencialização da marca**. Já no que respeita ao **rejuvenescimento da marca**, esta é mais uma estratégia que pode ser amplamente conseguida através do patrocínio em algumas áreas, nomeadamente no desporto, já que muitas empresas «objectivam transferir para si próprias, para os seus nomes e marcas a juventude do desporto», como esclarece Melo Neto.⁸⁸ Em último lugar, mas não menos importante, as empresas querem, cada vez mais, **melhorar o relacionamento com os seus potenciais clientes**, sendo que aqui importa distinguir entre o *target* e o mercado efectivo, sendo que o desafio passa por transformar a situação provisória de *target*, em condições de ser cliente (cliente potencial), para uma situação de relacionamento comercial, de cliente de facto.⁸⁹ Acções como a venda dirigida, a realização de um evento no local onde se situa o público-alvo, as promoções, a exposição do produto no local do evento, a exposição da marca ou as garantias de sucesso do evento e/ou acção

⁸³ Cf. J. Caetano e L. Rasquilha, *Gestão da Comunicação*, op. cit., pp. 65-66.

⁸⁴ Cf. F. P. M. Neto, *Marketing de Patrocínio*, op. cit., p.117.

⁸⁵ *Idem, ibidem*, pp. 118-119.

⁸⁶ *Idem, ibidem*, pp. 119-126.

⁸⁷ *Idem, ibidem*, pp. 119-120.

⁸⁸ *Idem, ibidem*, p. 124.

⁸⁹ *Idem, ibidem*, p. 127.

são fundamentais para esta passagem, mais do que essencial para as empresas, de potenciais clientes a clientes efectivos.⁹⁰

Chegados aqui, há que notar-se que o carácter profundamente instável e volátil do mercado não permite que sejam traçados rumos definitivos, mas os factores acima apresentados indicam alguns dos caminhos que tendem 惘 e podem 惘 ser percorridos no que a acção de patrocínio diz respeito. É precisamente por isso que quando a questão se coloca em termos prospectivos, José Cardoso, para citar apenas um dos autores possíveis, procura traçar um paralelismo cauteloso e realista, mostrando quais as tendências presentes e a sua eventual evolução num futuro mais ou menos longínquo.

A tabela abaixo reproduzida, que tem por base a reflexão desenvolvida por José Cardoso, dá-nos de uma forma essencialmente esquemática e resumida, mas nem por isso menos útil, uma ideia do que se acabámos de dizer. Senão vejamos:

Tabela 2 – O Futuro dos Patrocínios.

PRESENTE	FUTURO
Medir equivalências;	Medir valores adquiridos;
Adquirir direitos;	Activar direitos;
Usar atributos da marca;	Comunicar valores da marca;
Ter atenção;	Dar atenção;
Responder às necessidades da marca;	Responder às necessidades dos consumidores;
Transmitir a imagem da empresa;	Transmitir emoções;

FONTE: J. Cardoso, *Como Gerir Patrocínios com Sucesso?*, Lisboa, Edições Sílabo, 2004, p. 37.

Da leitura deste quadro resulta claro que o futuro do patrocínio passa por uma maior pro-actividade das empresas já que, como se pode ver, o ambiente que hoje se vive, e continuará a viver, parece tornar cada vez mais favorável a activação e não aquisição de direitos, ao mesmo tempo que as empresas tendem a procurar responder menos às necessidades das marcas mas antes, e sobretudo, às dos consumidores, sem deixar de ter em conta a dimensão emocional do público a que dirigem, mais do a dimensão simbólica ou cognitiva.

Com base na intervenção de Richard Busby, no Congresso Internacional do Patrocínio, realizado em 2001, podem confirmar-se algumas das tendências de que temos vindo a falar e a comentar, apoiada em obras de autores representativos nesta área. É o caso da preferência por eventos com visibilidade social, o *marketing* interno com acções dirigidas para empregados no intuito de aumentar a motivação e produtividade ou ainda a criação de acções para públicos externos internos (fornecedores, distribuidores, retalhistas e intermediários). No entanto, são também lançadas novas questões, das quais importa dar eco aqui, e que são, sumariamente as seguintes: i) como procurar criar espaços de entretenimento em centros comerciais potenciado o consumo, ii) como

⁹⁰ F. P. M. Neto, *Marketing de Patrocínio*, op. cit., p. 127.

procurar patrocínios na Internet, associação da sua imagem à recuperação de edifícios ou a pró-actividade através da criação de eventos ao contrário de patrocinar já existentes⁹¹.

2.2.1. Patrocínio versus Mecenato

Já nesta investigação se teve a oportunidade de definir os *mixes* de comunicação e *marketing* na empresa, deixando suficientemente claro que o patrocínio e o mecenato coexistem como ferramentas de comunicação, por forma a contribuir para que a empresa possa atingir os objectivos a que se propõe com maior eficácia e eficiência. Com efeito, pela sua proximidade, pela associação a um evento e/ou instituição e pelos retornos ao nível da visibilidade, notoriedade e imagem institucional que lhes estão inerentes, patrocínio e mecenato aparecem frequentemente associados. E as suas diferenças ao nível etimológico, bem como a associação que habitualmente se faz do patrocínio ao desporto e do mecenato à cultura são insípidas, tornando-se insuficientes para uma verdadeira distinção entre os dois conceitos.⁹²

Com efeito, na sua definição de cada um destes instrumentos comunicacionais, Remos Vescia mostra como essa ligação do patrocínio ao desporto e do mecenato à cultura não só é usual como continua a ser por muitos considerada como válida, referindo, assim, que o mecenato é «um acto livremente consentido pelos que querem e podem agir em favor da cultura», o qual não pode ser confundido com o patrocínio, «mais marcado pela publicidade comercial, regra geral, aplicado ao desporto (...)».⁹³ Esta condição, no entanto, como o mesmo autor sublinha, acabou por sofrer uma alteração ditada pelo alargamento do mecenato a muitas outras áreas: «A prática do mecenato parece andar ligada a três condições: é um acto livre, um acto protector e um acto em favor da arte. Progressivamente, o mecenato alargou-se às letras, às ciências e à medicina, às obras filantrópicas educativas ou sociais e, mais recentemente, às obras de carácter humanitário.»⁹⁴

Tal alargamento do mecenato fez cair a sua associação à arte, e arrastou consigo reformulações que se impunham mais pela mera evidência dos factos do que pelo rigor conceptual. É assim que Béatrice Jouan, por exemplo, fala em mecenato empresarial e comenta que este é, antes de mais, «um meio de comunicação e não um acto de generosidade.»⁹⁵ Enquanto Michel Gentil se refere à «cidadania empresarial», de que o mecenato é não só veículo como principal suporte, permitindo um novo tipo de sociabilidade.⁹⁶ Esta posição é integralmente partilhada por Joaquim Caetano e Luís Rasquilha que sublinham que, de entre todas as preocupações que dominam as empresas nos dias que correm, e já referidas antes, a atenção dada ao meio envolvente assume especial importância, sendo este ambiente designado pelos autores também de «cidadania

⁹¹ Cf. J. Cardoso, *Como Gerir Patrocínios com Sucesso?*, op. cit., p. 37.

⁹² A palavra **mecenato** vem do ministro romano do imperador Augusto, Caius Cilnius Maecenas, conhecido por ajudar poetas e escritores conhecidos da sua época, como são os casos de Virgílio e Horácio.

⁹³ R. Vescia, *Le Mécénat: L'art de la Communication, Communication et L'art*, Paris, Ed. Économica, 1987, p. 34.

⁹⁴ *Idem*, *ibidem*, p. 33.

⁹⁵ B. Jouan, cit. in P. Dambron, *Mécénat et Sponsoring: La Communication*, op. cit., p. 27.

⁹⁶ M. Gentil, cit. in *Idem*, *ibidem*, pp. 27-28.

empresarial».⁹⁷ E se este é um dos factores que contribui para o crescimento da importância do mecenato, o mesmo tem acontecido com o patrocínio.

Realçando as diferenças entre um e outro instrumento comunicacional, José Vieira Mendes refere que «tanto o mecenato como o patrocínio visam a promoção da imagem da empresa, o que poderia pressupor que não existe qualquer diferença entre os dois. Tal não sucede de facto, porque o patrocínio tem como preocupação máxima a notoriedade, enquanto que, com o mecenato, a empresa procura sobretudo demonstrar a sua perfeita inserção no tecido social, intervindo fora do seu campo de actividade e esperando que a sua acção venha a ter um impacto directo sobre os resultados.»⁹⁸

Patrick Dambron contribui de forma que reputamos de extrema utilidade para a delimitação de um e outro conceitos, inserindo o *patrocínio* no domínio de uma comunicação do tipo publicitária, virada fundamentalmente para o produto e para a marca, ao passo que o *mecenato* se enquadra já numa comunicação do tipo institucional e assente na própria empresa.⁹⁹ Com efeito, para o autor francês, o mecenato é uma «protecção acordada às letras, ciências e artes»¹⁰⁰, acrescentando mais à frente que este tende a desenvolver-se rapidamente, não tendo em vista a visibilidade ou produtos pois o objectivo é *descolar* a empresa do discurso mercantilista habitual: o mecenato não se agrega ao evento, mas sim cria-o.¹⁰¹ O *patrocínio*, por seu lado, é o meio pelo qual «se espera retirar benefícios em termos de notoriedade, muito frequentemente graças a provas desportivas e à sua forte cobertura mediática.»¹⁰²

A **Tabela 3**, que a seguir se introduz, apresenta as diferenças entre patrocínio e mecenato, segundo perspectiva de Dambron, sendo a distinção feita ao nível dos objectivos e da comunicação. É muito comum fazer-se uma distinção entre patrocínio e mecenato, recorrendo às motivações comerciais e de venda, no primeiro caso, e institucional, social e desinteressado, no segundo. É assim que o próprio Dambron associa o patrocínio a uma comunicação do tipo publicitária, virada para o produto e para a marca. Mas o facto é que, como já atrás se disse, são inegáveis os benefícios que o patrocínio representa ao nível da imagem e notoriedade institucionais, visão que é reforçada por este quadro e que se adopta nesta investigação. Ao fim e ao cabo, patrocínio e mecenato são duas ferramentas de gestão comunicacional e, como refere Paula Ferreira Fernandes, «já não se trata [somente] de uma obrigação ético e/ou moral, de uma responsabilidade social ou dos desígnios comerciais de cada marca.»¹⁰³ No que toca aos objectivos do mecenato que o diferenciam do patrocínio, e em complementaridade com o quadro acima exposto, acrescentamos agora a visão de Caetano e Rasquilha, os quais chamam a atenção para algumas características únicas do mecenato, para além da visibilidade, imagem e notoriedade institucionais, que levam uma empresa a recorrer ao mesmo¹⁰⁴. Estas são a «legitimação social e consolidação da sua cidadania

⁹⁷ J. Caetano, L. Rasquilha, *Gestão da Comunicação*, op. cit., p. 77.

⁹⁸ J. V. Mendes, *Marketing, Patrocínio e Mecnato*, op. cit., p. 73.

⁹⁹ P. Dambron, *Mécénat et Sponsoring La Communication*, op. cit., p. 32.

¹⁰⁰ *Idem, ibidem*, p. 26.

¹⁰¹ *Idem, ibidem*, p. 31.

¹⁰² *Idem, ibidem*, p. 31.

¹⁰³ P. F. Fernandes, «Uma Ferramenta de Gestão?», in AA.VV, *Meios e Publicidade*, edição de 4 de Abril de 2003, pp. 10-11.

¹⁰⁴ J. Caetano, L. Rasquilha; *Gestão da Comunicação*, op. cit., p. 78.

empresarial», a «transmissão, em termos concretos, dos seus valores e do seu posicionamento na comunidade» e a «credibilização dos discursos de intenções e da missão empresarial». Vejamos então:

Tabela 3 – Diferenciação entre mecenato e patrocínio, por tipologias.

OBJECTIVO DA EMPRESA	CLASSIFICAÇÃO	TIPO DE COMUNICAÇÃO OPERADO
Levar a cabo um acto filantrópico.	MECENATO DE BENEFICIÊNCIA	Ausência total de comunicação.
Prestar apoio a um evento, pessoa ou causa por vontade filosófica, sem esperar retorno.	MECENATO DE COMPROMISSO	Comunicação (indirecta) de empresa, em benefício do seu parceiro, com retorno aleatório a longo prazo.
Prestar apoio a um evento, pessoa ou causa por vontade filosófica, esperando retorno.	MECENATO DE INTENÇÃO	Comunicação (partilhada) de empresa, em benefício do seu parceiro e da si própria.
Participar no desenvolvimento ou reforço da notoriedade e da imagem da empresa.	PATROCINIO INSTITUCIONAL	Comunicação institucional.
Prestar ajuda directa ou indirectamente ao desenvolvimento das vendas da empresa.	PATROCINIO PROMOCIONAL	Comunicação publicitária e promocional, integrada no <i>marketing-mix</i> .

FONTE: Adaptado de Patrick Dambron, *Mécénat et Sponsoring: La Communication*, Paris, Les Éditions D'Organization, 1993, p. 32.

Por fim, há que sublinhar que a distinção entre os dois utensílios de comunicação empresarial passa também pela legislação. Temos assim, por um lado, o mecenato enquadrado numa legislação própria (Lei do Mecenato – Decreto-Lei Nº 74/99 de 16 de Março); e, por outro, o patrocínio – e na sua vertente da «participação de pessoas singulares ou colectivas no financiamento de quaisquer obras audio-visuais, programas, reportagens, edições, rubricas ou secções, adiante designadas abreviadamente por programas, independentemente do meio utilizado para a sua difusão, com vista à promoção do seu nome ou imagem, bem como das suas actividades, bens e serviços»¹⁰⁵ – consagrado somente no artigo 24º do Código da Publicidade.

2.3. Responsabilidade Social Empresarial

Quer na formulação do problema da nossa pesquisa, quer na própria definição e delimitação do conceito de patrocínio, já tivemos oportunidade de abordar a importância que tende a assumir, de forma crescente e visível, a responsabilidade social. Se é verdade que a empresa não sobrevive sem lucro, não é menos verdade que não são apenas o produto e o lucro que importam no momento actual, já que estes parecem depender de outros factores que os condicionam, tanto positiva como

¹⁰⁵ In Código da Publicidade, Decreto-Lei nº 330/90 de 23 de Outubro. Disponível no endereço virtual: http://www.lardocelar.com/info/leis/decreto-lei_n_330_90de_23_de_outubro.pdf. Sítio consultado em 2 de Fevereiro de 2008.

negativamente. A responsabilidade social acaba por ganhar terreno não só como uma prática, mas também como uma forma de a empresa se consolidar na comunidade envolvente, preocupando-se, desta forma, com questões sociais e ambientais. Em consequência, as próprias vendas da empresa reflectem a atenção que não só o cliente, mas também todos os *stakeholders*, prestam à responsabilidade social: novos hábitos de compra, critérios de compra mais sofisticados por via da mudança das prioridades sociais, a emergência de questões de saúde e ambiente e uma concorrência moldada pela ética e responsabilidade, são algumas das tendências do ambiente em que a conduta socialmente responsável cresce e se afirma.

José Cardoso, recorde-se, dá conta desta situação, confirmando, por meio de dados estatísticos, a tendência do consumidor para «penalizar» empresas com pouco empenho ao nível social. De facto, para além da apresentação do relatório de contas, as empresas começam também, e progressivamente, a apresentar um relatório social, reflexo da sua maior participação no meio em que se integram – fenómeno este que tende a generalizar-se em Portugal, segundo o mesmo autor. Este acrescenta mesmo que «essa participação resulta numa imagem pró-activa e responsável, traz dividendos do ponto de vista da imagem e prestígio, mas pode colher benefícios ainda mais imediatos, como sejam o aumento do volume de vendas.»¹⁰⁶ Aqui está a confirmação de que, até ao nível das vendas, a responsabilidade social da empresa pode ter repercussões, que sob a capa de um «altruísmo social» não deixam de ser ditadas por uma filosofia e uma prática em tudo mercantilistas.

Cláudia Vau, por seu lado, refere que a empresa pode não se rever nesta cultura presente de comprometimento social, mas que «a sua gestão e as suas relações públicas não podem ignorar que a negligência ambiental, os atentados aos direitos humanos dos trabalhadores, as fusões irreflectidas e as aquisições violentas são objecto de reprovação social»¹⁰⁷, o que é, tendo por base essa consciência, a razão por que se desenvolvem os procedimentos empresariais ditos socialmente responsáveis.

Com efeito, a responsabilidade social abrange tantas vertentes que chega a ser complexa, pelo que a Comissão Europeia, em 2001, procurou delimitar esta prática, dando uma definição que servirá de base à presente investigação. No seu Livro Verde para a Promoção da Responsabilidade Social, a Comissão Europeia refere que, *grosso modo*, a responsabilidade social empresarial é «a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interacção com outras partes interessadas». Mas não só: «ser socialmente responsável não se restringe ao cumprimento de todas as obrigações legais – implica ir mais além através de um “maior” investimento em capital humano, no ambiente e nas relações com outras partes interessadas e comunidades locais.»¹⁰⁸ Helena Rodrigo Costa confirma esta pluralidade em

¹⁰⁶ J. Cardoso, *Como Gerir Patrocínios com Sucesso?*, op. cit., p.20.

¹⁰⁷ C. Vau, *As Relações Públicas na Responsabilidade Social das Empresas*, Lisboa, Colecção Comunicando, 2005, p. 64.

¹⁰⁸ AA.VV, *O Livro Verde da CE Para a Promoção da Responsabilidade Social*, disponível no endereço electrónico: http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/Site/pt/com/2001com2001_0266pt01.pdf; Consulta em 26 de Junho de 2008, p.7.

termos práticos, sublinhando que os gestores não prestam contas apenas aos accionistas, mas também a todos os que se relacionam com as empresas ou com o negócio.¹⁰⁹

Deste modo, a responsabilidade social apresenta duas dimensões distintas – que o Livro Verde também define: i) a **interna**, que diz respeito à gestão dos recursos humanos, à saúde e segurança no trabalho, à adaptação à mudança e à gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais; ii) e a **externa**, relacionada com a rede de relações com as comunidades locais, com os clientes e fornecedores, com os accionistas e investidores, na observância dos direitos humanos consagrados universalmente e com a gestão global do meio ambiente.¹¹⁰

Será importante notar que ao nível destas duas dimensões, existe um conjunto de preocupações reconhecidas pelo Livro Verde, que as empresas devem e podem ter em conta, valendo a pena destacar aqui algumas de entre elas. Assim, e na dimensão interna das práticas socialmente responsáveis, é de referir, ao nível da gestão dos recursos humanos, as garantias que devem ser dadas aos trabalhadores – como o equilíbrio entre a vida profissional, familiar e tempos livres ou igualdade de remuneração –, as práticas responsáveis de recrutamento e o fomento de aprendizagem ao longo da vida. É importante sublinhar, ainda referente à dimensão interna, que no que respeita à gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais, o aumento de lucros e o reforço da competitividade, resultantes da redução da exploração dos recursos naturais. Já externamente, as práticas socialmente responsáveis que aqui salientamos dizem respeito sobretudo ao envolvimento com a comunidade local, à sensibilidade das empresas nas questões ambientais, as quais contribuem em muito para a educação ambiental. Sendo de salientar no que toca às preocupações ambientais globais a relevância cada vez maior que as empresas têm vindo a assumir no crescimento global sustentável.

É a clarificação, para a própria empresa e empregados, das implicações que a sua actividade tem no meio envolvente – e até, numa escala maior, fora dele – que está na base da consciencialização e torna a responsabilidade social algo cada vez mais comum. Pela diversidade de questões que abarca e pela forma como cada empresa pode gerir estas práticas, o conceito torna-se muito complexo e, pelo que se deduz da definição estabelecida pela Comissão Europeia, este pode mesmo passar pelo respeito dos direitos humanos numa perspectiva mais alargada. É esta pluralidade de práticas, também já anteriormente referida, que se encontra nas diversas definições do conceito de responsabilidade social. É ainda neste sentido que Melo Neto e Froes reforçam a ideia de mudanças na imagem corporativa das empresas, referindo que a responsabilidade social «é um exercício da cidadania corporativa, e as empresas que querem transmitir uma imagem ética e moral podem, futuramente, ser beneficiadas pelas suas atitudes, por exemplo através da prática da responsabilidade social, como estratégia de valorização de produtos e serviços e estratégias sociais de desenvolvimento da comunidade.»¹¹¹ Já Duarte e Dias têm uma posição nesta discussão dando

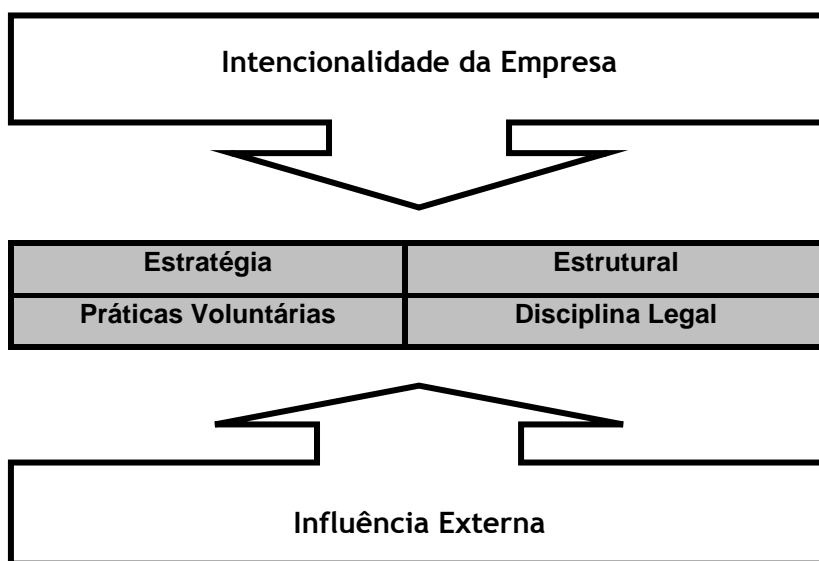
¹⁰⁹ Cf. H. R. Costa, «Responsabilidade Social e Gestão da Qualidade: uma Abordagem às Empresas de Media», in AAVV, *Ética e Responsabilidade Social dos Media*, Lisboa, Coleção Media XXI, 2007, p. 145.

¹¹⁰ *Idem, ibidem*, pp. 8-16.

¹¹¹ Citado in A. R. H. C. Levek; A. C. M. Benazzi; J. R. F. Arnone; J. Seguin; T. M. Gerhardt, *A Responsabilidade Social e a sua Interface com o Marketing Social*, disponível no seguinte endereço electrónico: http://www.sfrancisco.edu.br/pdf/revista_da_fae/fae_v5_n2/a_responsabilidade_social.pdf, consulta em 29 de Janeiro de 2008, p. 17.

um contributo importante para a delimitação das práticas socialmente responsáveis, destacando os seus três pilares básicos: primeiro, está «a ampliação do alcance da responsabilidade social da empresa, que não mais se limita aos interesses dos accionistas; segundo, a mudança da natureza das responsabilidades, que ultrapassam o âmbito legal e envolvem as obrigações morais ditadas pela ética; terceiro, a adequação às exigências sociais mais atenuantes e exigentes.»¹¹² Cláudia Vau, baseando-se na «Matriz da Virtude» de Michael Porter e Mark Kramer (de quem vamos falar adiante), espelha bem, no esquema que podemos ver em baixo, as diferentes influências com que lida a responsabilidade social.

Esquema 5 – A Influência Externa e a Intencionalidade da Empresa na Responsabilidade Social



FONTE: C. Vau, *As Relações Públicas na Responsabilidade Social das Empresas*, Lisboa, Coleção Comunicando, 2005, p.71.

Entre aqueles que são os objectivos da empresa e a sua influência externa, existem, no que respeita às questões legais e estruturais, a estratégia e as práticas voluntárias, pelo que vemos confirmada, deste modo, a pluralidade das práticas desenvolvidas. Esta ideia pode ser reforçada por uma outra que sublinha que a empresa «tem de produzir e/ou comercializar produtos e serviços aptos para a satisfação de necessidades humanas, com a devida qualidade, utilidade, segurança, higiene e respeito pelo ambiente; tem de gerar riqueza e reparti-la com justiça; deve preocupar-se com a sua continuidade, investindo, inovando, renovando-se e crescendo; não pode deixar de cumprir os seus deveres para com os seus colaboradores e para com o Estado; e tem de responder perante a sociedade e o ambiente pela sua actuação».¹¹³

¹¹² D. Dias, *cit. in* A. R. H. C. Levek; A. C. M. Benazzi; J. R. F. Arnone; J. Seguin; T. M. Gerhardt, *A Responsabilidade Social e a sua Interface com o Marketing Social, op. cit.*, p. 17.

¹¹³ *Cit. In* C. Vau, *As Relações Públicas na Responsabilidade Social das Empresas, op. cit.*, p.72.

Um aspecto comum a todas as definições, e que sobressai claramente nas intervenções de Francisco Van Zeller (Presidente da Confederação da Indústria Portuguesa)¹¹⁴, proferidas no seminário dedicado à responsabilidade social – organizado pelo Conselho Económico e Social (CES), e também pela secção portuguesa do Centro Europeu das Empresas com Participação Pública e/ou de Interesse Económico Geral (CEEP) – é, fora de dúvida, a abrangência da prática, que envolve as relações entre empresas, bem como clientes, trabalhadores, comunidades locais, governos e sindicatos. Ou seja, «em muitos casos com interesses contraditórios e não conciliáveis». O que significa ter simultaneamente em conta «três pilares do desenvolvimento sustentável – o económico, o ambiental e o social», devendo as estratégias e políticas empresariais encontrar um equilíbrio entre aqueles pilares.

O cruzamento das questões sociais com as económicas e de vantagem competitiva são sempre complexas. Com efeito, o factor «choque de interesses» aqui levantado por Francisco Van Zeller tem, na realidade, um peso importante no enquadramento do que é a responsabilidade social. A introdução desta discussão na presente investigação não é casuística e acontece não só porque se torna fundamental para compreender verdadeiramente a responsabilidade social, mas também porque tem sido alvo de reflexão por parte de um dos grandes representantes académicos da gestão empresarial no mundo, Michael Porter. Este professor da Universidade de Harvard, recorde-se, tem sido um crítico severo da responsabilidade social empresarial, argumentando que as empresas se têm limitado a reagir às pressões para uma acção socialmente responsável, empunhando a bandeira do «fazer bem» mas não passando para além disso, o que é deveras limitado. Com essa base desenvolvem a sua marca e reputação, mas sem desenvolverem em conformidade uma estratégia de gestão. Ou seja: a prática socialmente responsável não tem contribuído verdadeiramente para a vantagem competitiva e, neste quadro, o estratega inclui esta atitude reactiva na ausência de uma estratégia prévia, caracterizada pelo apoio a variados projectos em detrimento de uma abordagem única, através da qual empresas possam realmente marcar a diferença neste domínio.¹¹⁵

Num artigo, publicado já em 2006, Michael Porter – em parceria com Mark Kramer – afirma que a responsabilidade social pode finalmente impor-se, explicando as razões pelas quais os esforços das empresas nesta área não têm sido tão bem sucedidos como seria esperável e desejável. Os dois autores apontam, pois, duas razões fundamentais para que tal suceda: «primeiro, [as consequências ambientais e sociais] colocam o negócio contra a sociedade quando, claramente, os dois são interdependentes. Segundo, as mesmas pressionam as empresas a pensar na responsabilidade social corporativa de uma forma genérica, em detrimento de uma forma mais apropriada para a estratégia de cada empresa.»¹¹⁶ De facto, são muitos aqueles que pensam que a

¹¹⁴ F. V. Zeller, in AA.VV, *Seminário A Responsabilidade Social das Empresas*, Lisboa, série «Estudos e Documentos», 2003, p. 89.

¹¹⁵ Cit. in AAVV, *A Terceira Vaga*, in «Oje Mais Responsável», suplemento de responsabilidade social e sustentabilidade do jornal económico Oje, Suplemento nº 1, Edição de 26 de Setembro de 2008, p. XI.

¹¹⁶ M. Porter, M. Kramer, *Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, disponível no seguinte endereço: http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/email/pdf/Porter_Dec_2006.pdf, Consulta em 24 de Novembro de 2008, p. 1.

responsabilidade social não passa de uma moda temporária e transitória ou de uma aposta exagerada, associada à promoção das marcas, sendo que os relatórios de responsabilidade social não contêm mais do que promessas vagas e pouco estruturadas. Tanto Michael Porter como Mark Kramer falam mesmo de «cosmética» e de «iniciativas descoordenadas», que reflectem a tentativa das empresas de responder à proposta da integração da responsabilidade social que, de acordo com os dois autores, está assente em quatro pressupostos: obrigação moral, sustentabilidade, identificação da questão social que importa aos *stakeholders* e reputação¹¹⁷. O que está errado na sua perspectiva reside no facto de todas essas visões se centrarem nos «pontos de tensão entre o negócio e a sociedade», pelo que «nenhuma delas é suficiente para ajudar a empresa a identificar, a dar prioridade e dirigir-se ao problema social que mais lhe interessa ou em relação ao qual poderão ter um maior impacto», acrescentam.¹¹⁸

Com efeito, e como já se referiu muitas vezes ao longo desta investigação – recorde-se a matriz de Cláudia Vau – temos as empresas e o seu negócio, por um lado, e a pressão externa, por outro, levando as empresas a reflectir sobre os impactos da sua actividade. A solução deste impasse, ainda de acordo com os dois estrategas, passa então pela «dependência mútua existente entre empresas e sociedades, o que implica que tanto as decisões ao nível dos negócios como as políticas sociais devam seguir o princípio do *valor partilhado*»¹¹⁹, havendo assim um benefício manifesto para os líderes, quer das empresas, quer da sociedade civil. O primeiro passo neste caminho começará, claro está, por identificar o impacto que a empresa tem na sociedade (relações interior-exterior) e o impacto que a sociedade civil tem no negócio da empresa (relações exterior-interior); e depois, como diz Porter, compreender que «nenhum negócio pode resolver todos os problemas na sociedade ou suportar os custos de o fazer»¹²⁰, pelo que cada empresa deverá procurar um problema ao qual se dedicar e através do qual possa realmente obter resultados, quer para a sociedade, quer no domínio da vantagem competitiva. Alguns anos passados, o olhar crítico de Porter é hoje atenuado pelos exemplos que ele próprio dá de empresas que conjugam o benefício social com a vantagem competitiva na sua estratégia de negócio: a Sysco, grande empresa da indústria alimentar norte-americana, que iniciou um plano de apoio e preservação das explorações agrícolas familiares; a General Electric, com a sua iniciativa *ecomagination* de purificação de água e outros negócios ditos «verdes»; ou a Unilever, que orienta o seu negócio para as necessidades de comunidades mais pobres¹²¹. Estando estas empresas na vanguarda do mercado, Michael Porter não pode deixar de concluir com toda a propriedade, que as empresas, as Organizações Não-Governamentais e os Governos devem abandonar a «responsabilidade social corporativa», avançando antes no sentido da «integração social corporativa», facto este que o leva a sublinhar que a «responsabilidade social constitui uma construção de *valor partilhado*, mais do que um «controlo de danos» ou uma «campanha de relações públicas», exigindo assim uma mudança dramática ao nível da forma como o

¹¹⁷ Cf. M. Porter, M. Kramer, *Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, op. cit., p. 2.

¹¹⁸ *Idem, ibidem*, p. 4.

¹¹⁹ *Idem, ibidem*, p. 7.

¹²⁰ *Idem, ibidem*, p. 8.

¹²¹ *Idem, ibidem*, p.12.

negócio é pensado e desenvolvido. É por esta razão que afirma «estar convencido que a responsabilidade social corporativa se vai tornar cada vez mais importante para o sucesso competitivo».¹²²

Tendo por base o olhar de Michael Porter, importa então questionar em que ponto se encontram hoje as empresas portuguesas e que uso fazem da responsabilidade social. Não nos propomos aqui discorrer largamente sobre o tema, mas apenas dar uma ideia geral e panorâmica da situação neste domínio. Rafael Mora, responsável pela consultora Heidrick & Struggles, que realizou em 2008, pela segunda vez, um estudo sobre o estado das práticas sustentáveis no nosso país, em entrevista ao *Oje Mais Responsável*, afirma que Portugal é um país que, nesta matéria, se encontra «a duas velocidades»¹²³. Isto é, enquanto as grandes empresas estão já na fase proactiva que Porter admite ser totalmente necessária, as empresas públicas, por força das pressões já acima mencionadas, estão numa fase pré-proactiva. Ainda em relação a isto, Rafael Mora acredita que existam empresas não cotadas numa fase que é ainda também reactiva, mas conclui, que em Portugal, tal como noutros países, a responsabilidade social está a fazer o seu caminho, por mais lento que este possa parecer.

Como se deduz do muito que já foi dito atrás, são vários os benefícios que se podem atribuir à responsabilidade social, nomeadamente a consolidação da imagem e até melhorias nos índices de compra das empresas. À investigação que aqui se desenvolve importa sobretudo a ligação estreita que a responsabilidade social tem com o patrocínio – e, consequentemente, com a imagem corporativa – sendo que a criação de uma relação de empatia com a comunidade envolvente, a aquisição de notoriedade e a criação de uma identidade e/ou imagem de marca positivas, são normalmente objectivos fundamentais do patrocínio, que resultam de procedimentos socialmente responsáveis. O amplo recurso a estes traduz-se, aliás, e segundo alguns autores, em diversas vantagens que, como se poderá ver, coincidem com os objectivos do patrocínio. Melo Neto e também Froes destacam, por conseguinte, vantagens como «o fortalecimento da marca e imagem da organização; a diferenciação perante os concorrentes; a geração espontânea de visibilidade nos media; a fidelização de clientes; a segurança patrimonial e dos funcionários; a menor ocorrência de controlos e auditorias de órgãos externos; a atracção de investidores e deduções fiscais.»¹²⁴ Orchis *et al.*, por seu turno, referem que estas práticas podem «melhorar o desempenho e a sustentabilidade da empresa a médio e longo prazos, proporcionando, dentre outros factores, valor agregado à imagem corporativa da empresa; motivação do público interno; posição influente nas decisões de compras; vantagem competitiva; influência positiva na cadeia produtiva, reconhecimento dos dirigentes como líderes empresariais e melhoria do clima organizacional.»¹²⁵

Com efeito, se a responsabilidade social está tão ligada à imagem corporativa e notoriedade, é de admitir que o *marketing* social tende a ganhar espaço, surgindo muito agregado àquela prática.

¹²² M. Porter, M. Kramer; *Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, op. cit., p. 13.

¹²³ R. Mora, cit in «Portugal já tem Compromisso Real com a Sustentabilidade», em *Oje Mais Responsável*, suplemento do jornal diário *Oje*, de 26 de Setembro de 2008, p. VI.

¹²⁴ F. P. M. Neto, C. Froes, Cit. in A. R. H. C. Levek; A. C. M. Benazzi; J. R. F. Arnone; J. Seguin; T. M. Gerhardt, *A Responsabilidade Social e a sua Interface com o Marketing Social*, op. cit., p. 19.

¹²⁵ *Idem, ibidem*, p. 20.

Por outro lado, actuando-se num contexto muito ligado a causas sociais, com o consequente despertar de consciências e a tentativa de mudança de comportamentos, o *marketing* social tende a assumir-se claramente como uma ferramenta especialmente útil. Impõe-se, portanto, compreender as diferenças entre responsabilidade e *marketing* social e de que forma actuam, sendo desde já notório que a primeira é mais abrangente e pela estreita ligação que mantém com o patrocínio, é a que mais interessa no âmbito desta investigação.

As questões éticas e de comportamento referidas no parágrafo acima ganham expressão na abordagem desenvolvida e integrada na definição de Kotler e Roberto, que começam por referir que o *marketing* social – que surgiu pela primeira vez em 1971 – está muito ligado à mudança comportamental, englobando o «uso de princípios e técnicas do *marketing* para a promoção de uma causa, ideia ou comportamento social»¹²⁶, e daí a estreita ligação desta modalidade de *marketing* com a adopção de procedimentos socialmente responsáveis pelas empresas e a mudança comportamental. Esta questão, precisamente, é igualmente referida por Edgilson Tavares Araújo, que entende que o *marketing* social é uma «estratégia de mudanças comportamentais e atitudinais, que pode ser utilizada em qualquer tipo de organização (pública, privada, lucrativa ou sem fins lucrativos), desde que esta tenha uma meta final de produção e de transformação de impactos sociais.»¹²⁷ Marcos Cobra reforça esta ideia, ao afirmar que o *marketing* social é utilizado para vender «ideias ou propósitos que proporcionem bem-estar à comunidade»¹²⁸, enquanto Pringle e Thompson confirmam o *marketing* social como uma ferramenta, em seu entender, «de *marketing* e posicionamento que associa uma empresa ou marca a uma questão ou causa social relevante em benefício mútuo [empresa e sociedade].»¹²⁹

Havendo uma ligação óbvia entre a prática e a ferramenta, há no entanto que sublinhar que o *marketing* social decorre da responsabilidade social, uma vez que esta é uma forma de actuação da empresa, enquanto o segundo se trata de uma ferramenta da qual a empresa beneficia em virtude da visibilidade que aquela lhe permite atingir. Assim o afirmam Andreia Levek *et al.*, sublinhando que, do ponto de vista da instituição, se pode afirmar que o «*marketing* social é uma consequência da responsabilidade social» e acrescentando que «a empresa deve utilizar-se das estratégias de *marketing* social, observando o modo como fazer, porque fazer e quando fazer. Muitas empresas utilizam o *marketing* para divulgar as suas acções relacionadas com o social, principalmente se ela é responsável socialmente.»¹³⁰ Assim, vimos já que ambos funcionam com acções sociais que visam o benefício da comunidade em que a empresa se insere, pelo que Margareth Michel e Maurício Lampert esclarecem que o *marketing* social está mais no domínio do negócio, ao passo que a responsabilidade social no benefício da comunidade. Como referem, o primeiro «deixa mais visível o

¹²⁶ P. Kotler, E. L. Roberto, *Marketing Social: Estratégias para Alterar o Comportamento Público*, Rio de Janeiro, Editora Campus, 1992, p. 25.

¹²⁷ Cit. in A. R. H. C. Levek; A. C. M. Benazzi; J. R. F. Arnone; J. Seguin; T. M. Gerhardt, *A Responsabilidade Social e a sua Interface com o Marketing Social*, op. cit., p. 21.

¹²⁸ *Idem*, *ibidem*, p. 21.

¹²⁹ E. T. Araújo, Cit. in M. O. Michel, M. A. Lampert, *Responsabilidade Social ou Marketing para Causas Sociais*, disponível no seguinte endereço. <http://www.bocc.ubi.pt/pag/michel-lampert-responsabilidade-social.pdf>, consulta em 11 de Outubro de 2008, p. 3.

¹³⁰ A. R. H. C. Levek; A. C. M. Benazzi; J. R. F. Arnone; J. Seguin; T. M. Gerhardt, *A Responsabilidade Social e a sua Interface com o Marketing Social*, op. cit., p. 23.

seu objectivo de alavancar os negócios da empresa através da divulgação de uma imagem positiva perante a opinião do público» e a segunda, «tendo em vista que a empresa consome em benefício próprio (directa ou indirectamente) recursos naturais renováveis ou não, que são pertencentes à sociedade, ela contrai uma dívida para com a comunidade. A reparação surge em contribuições para a solução dos problemas sociais.»¹³¹

Com efeito, os benefícios conseguidos com a responsabilidade social são, em muito, potenciados pelo uso do *marketing* social e a forma como se comunica com os *stakeholders* das organizações. A importância da boa comunicação com os *stakeholders* para a maximização dos benefícios da responsabilidade social e também do *marketing* social, enquanto sua ferramenta principal, encontra-se reflectida precisamente na definição de *marketing* social dada por Melo Neto e Froes, a qual sublinha que a actuação em torno dos «funcionários e seus familiares», fundamentalmente como acção impulsionadora do seu bem-estar e da comunidade envolvente. Portanto, para aquele autor, «essas acções de médio e longo prazos garantem sustentabilidade, cidadania, solidariedade e coesão social (...), e a empresa ganha produtividade, credibilidade, respeito, visibilidade e, sobretudo, vendas maiores»¹³², isto é o *marketing* social a funcionar. Vemos aqui, portanto, os benefícios já também apontados anteriormente à responsabilidade social.

Para finalizar, ainda que, como já se viu, a comunidade exterior à empresa a possa pressionar no sentido de adoptar uma conduta socialmente responsável, só a própria instituição pode assumir tal desígnio. Uma vertente muito importante da responsabilidade social passa pela superação do âmbito meramente legal, tendo igualmente em consideração os aspectos éticos. Contudo, tal como refere José da Silva Lopes (à data, Presidente do Conselho Económico e Social), no Seminário sobre a responsabilidade social, organizado pelo CES e pelo CEEP, as empresas têm sempre que contar com «a legislação e com a acção compulsiva do Estado» em determinados domínios, como é o caso do ambiente ou protecção dos direitos humanos. Nessas áreas, explica o mesmo autor: «o Estado tem mais responsabilidades do que as próprias empresas» e as práticas socialmente responsáveis aplicadas pelas empresas nunca serão suficientes para resolver problemas colocados em tais domínios, ainda que assentes «em bases voluntárias» e, frequentemente, «com alguma pressão da comunidade.»¹³³ O Livro Verde Europeu para a responsabilidade social diz-nos ainda, e de forma que reputamos significativa, que a voluntariedade, e a dimensão ética que muitas das vezes lhe é inerente, não pode nunca substituir a regulação e/ou legislação.¹³⁴ Assim, embora a integração de procedimentos socialmente responsáveis – que por si só é complexa – possa variar consoante as especificidades da empresa em causa, a Comissão Europeia, através do seu Livro Verde¹³⁵, fala-nos da sua gestão integrada em duas fases. Grosso modo, numa primeira fase, de acordo com o documento, as empresas adoptam «uma declaração de missão, um código de conduta ou declaração

¹³¹ M. O. Michel, M. A. Lampert, *Responsabilidade Social ou Marketing para Causas Sociais*, op. cit., p. 5.

¹³² F. P. M. Neto, C. Froes; A. R. H. C. Levek; A. C. M. Benazzi; J. R. F. Arnone; J. Seguin; T. M. Gerhardt, *A Responsabilidade Social e a sua Interface com o Marketing Social*, op. cit., p. 19.

¹³³ J. S. Lopes, in AA.VV., *Seminário A Responsabilidade Social das Empresas*, op. cit., 2003, pp. 10-12.

¹³⁴ AAVV, *O Livro Verde da CE Para a Promoção da Responsabilidade Social*, op. cit., p.7.

¹³⁵ Idem, Ibidem, pp. 16-17.

de princípios» onde estão formalmente instituídos os seus objectivos, valores e responsabilidades. Em segundo lugar, as empresas vão aplicando nos vários departamentos, de forma gradual, os valores, «desde as estratégias, às decisões correntes.» Deste modo, pode concluir-se que, num ambiente de cidadania corporativa, as empresas tendem, paulatinamente, a compreender a importância das práticas socialmente responsáveis no que se refere à sua estrutura e ao benefício que provém da comunidade envolvente.

2.4. Imagem Corporativa

Qualquer empresa precisa e implica uma determinada imagem, valores, bem como uma missão e objectivos, para que possa estar plenamente integrada no mercado, sobretudo numa época, como nossa, em que o culto da imagem se não é tudo, é seguramente quase tudo. A comunicação empresarial, conforme o que ficou dito atrás, pode ser entendida como uma vertente de *marketing*, centrada no produto e na marca, mas também centrada na própria empresa, assume um papel fundamental sendo precisamente aqui que começa a preocupação com a imagem corporativa. A afirmação e expansão desta imagem, feita pelas relações públicas, nasce de uma estratégia de comunicação adaptada e muito bem delineada, sendo que esta, por seu lado, e como também já tivemos oportunidade de referir, depende directamente do planeamento de *marketing*. A importância da imagem e o seu carácter decisivo estão relacionados com a própria longevidade da empresa, uma vez que se trata da forma como todos os *stakeholders* – neles incluídos os clientes – a percebem e a valorizam. Por isto, não é ao acaso que existe também uma preocupação tão estreita com a responsabilidade social, na medida em que esta contribui de forma directa para a imagem corporativa.

Perante estes aspectos, é necessário saber até que ponto a imagem corporativa pode ser decisiva no meio empresarial e do que é que falamos quando usamos este conceito. De facto, a definição do conceito de imagem corporativa não é consensual, havendo variadíssimos autores que não a tratam isoladamente, associando-a também e frequentemente a um outro conceito: o de identidade corporativa. Por outro lado, há ainda a questão de, não raras vezes, a imagem corporativa surgir associada ao nome, logotipo, *slogan* e imagem de produtos e/ou serviços da empresa – associação que não está errada, mas que está longe de esgotar este conceito, como se poderá constatar adiante.

Muito sucintamente, e tendo em conta sobretudo as questões visuais, Kotler refere-se à imagem corporativa dizendo que os materiais da identidade corporativa como logotipos, publicações, símbolos, cartões, edifícios, uniformes e os carros da empresa ajudam a criar uma imagem corporativa facilmente identificada pelo público, concluindo que «funcionam como ferramentas efectivas de *marketing* quando são atractivas, distintas e memoráveis.»¹³⁶ A imagem corporativa, no entanto, e como já se disse acima, é mais do que a imagem visual e existem diversos factores que concorrem para a sua construção e afirmação. Partindo do quadro em baixo, podemos ver quais os

¹³⁶ P. Kotler, *Principles of Marketing*, op. cit., p. 692.

factores, não só de ordem visual, mas também relacionados com o pessoal, a organização, os suportes físicos, as acções de comunicação e os suportes de comunicação:

Tabela 4 – Factores que Concorrem para a Imagem de uma Empresa

FACTORES DE IMAGEM VISUAL:	Nome, logotipo, marcas, <i>slogan</i> , sinalética (instalações, veículos), papel timbrado, cartões de visita, expositores, etc.
PESSOAL EM CONTACTO:	Dirigentes, quadros, recepcionistas, vendedores em funções de atendimento, representação, venda, serviço pós-venda, tratamento de reclamações, etc.
ORGANIZAÇÃO:	Estrutura e organização, missão da empresa, valores comuns partilhados, sentido de eficácia, responsabilidade perante o mercado, etc.
SUPORTES FÍSICOS:	Escritórios, fábricas, pontos de venda, equipamentos de apoio no ponto de venda, etc.
ACÇÕES DE COMUNICAÇÃO:	Publicidade, força de vendas, promoção de vendas, <i>marketing</i> directo, relações públicas, etc.
SUPORTES DE COMUNICAÇÃO:	Anúncios, audiovisuais, brochuras, catálogos, cartazes, fardamentos, etc.

FONTE: D. Lindon, J. Lendrevie, J. V. Rodrigues, J. Lévi, P. Dionísio, *Mercator XXI – Teoria e Prática do Marketing*, Dom Quixote, 2004, p. 354.

Alguns dos aspectos salientados pelo quadro acima exposto, são igualmente referidos por Martins Lampreia, que, no entanto, os dispõe de outra forma. O autor define o conceito de imagem corporativa, dividindo-a em factores que podem assumir duas índoles – os factores de posse e os factores dinâmicos – os quais, por sua vez, se subdividem noutros elementos.¹³⁷

Quando fala em «factores de posse», Lampreia refere-se a tudo o que «constitui, de certo modo, o património-imagem da empresa» e que, quer esta queira quer não, «lhe são favoráveis ou desfavoráveis em termos de notoriedade». De acordo com a tipologia deste autor, dos «factores de posse» fazem parte os elementos humano, físico ou material e organizacional, isto é, os funcionários da empresa, toda a infra-estrutura da empresa e a conjugação dos dois aspectos anteriores na estratégia de posicionamento e comunicação, respectivamente.¹³⁸

No que diz respeito aos «factores dinâmicos», estes ligam-se não só ao produto e/ou serviço, mas também «às actividades ligadas à política empresarial, à sua filosofia e à sua própria cultura»: ao que faz e ao que pode vir a fazer.¹³⁹ Com isto, o autor quer referir-se, sobretudo, à identidade visual, às campanhas de comunicação, às actividades institucionais e à inovação tecnológica. De facto, como se disse acima, é muito comum associar-se a imagem corporativa ao nome, logotipo, *slogan* e

¹³⁷ J. M. Lampreia, *Comunicação Empresarial: As Relações Públicas na Gestão*, op. cit., pp. 42-60.

¹³⁸ *Idem, ibidem*, pp. 42-43.

¹³⁹ *Idem, ibidem*, p. 42.

imagem de marca da empresa, que constituem a sua identidade visual. É assim que Lampreia resume este aspecto, dizendo-nos que: a «identidade de qualquer instituição começa, em termos de comunicação, pelo seu nome, pelo seu logotipo e também pelo seu *slogan*, que são os elementos primários para a identificação e reconhecimento desta junto do público»¹⁴⁰, indicando, assim, que se deve ter o maior cuidado na formulação dos mesmos porque são a base, mas que não são tudo. Depois, como também já foi sublinhado anteriormente, a importância da comunicação faz com que as campanhas de comunicação se revelem absolutamente fulcrais na construção da imagem. Segundo o autor, aquelas funcionam de forma decisiva no que respeita ao posicionamento da empresa, conseguindo, como sublinha, «nuns casos, posicionar a empresa em termos de imagem, noutros aumentar a sua notoriedade, e noutros, ainda, alterar totalmente a imagem anteriormente instituída».¹⁴¹ Por fim, as actividades institucionais, como é o caso do patrocínio, do mecenato ou da protecção do ambiente, entre muitas outras, que, pela sua multiplicidade e benefícios em termos de retorno de visibilidade, fazem com que a sua utilização seja crescente.¹⁴²

Se Martins Lampreia concebe a imagem corporativa desta forma abrangente, autores há que diferenciam a imagem e a identidade corporativas. Com efeito, a própria evolução do conceito torna útil e relevante uma tal distinção, como o demonstra Lígia Fascioni, ao referir que, somente no ano de 1960, se vulgarizou o uso da expressão imagem corporativa, sendo que só alguns anos mais tarde, nomeadamente em 1964, os dois *designers* gráficos e consultores Lippincot e Margulies viriam a falar de identidade corporativa – englobada na comunicação corporativa – após se darem conta de que o seu trabalho ia muito além da identidade visual.¹⁴³ Deste modo, admitimos aqui não só a necessidade de diferenciar um e outro conceito, como também a necessidade de desmistificar a questão da imagem visual.

Luiz Alberto de Farias insiste que para o «público a imagem funcionará como a tradução psicológica da identidade da organização, a visão externa da empresa. Porém, cabe lembrar que a imagem pode ser percebida também pelo público interno e pelos seus dirigentes. Podendo, ainda, ser percebida de modos diversos pelas categorias de público apresentadas».¹⁴⁴ Daqui resulta que a empresa recorre à imagem corporativa não apenas para transmitir a sua identidade – composta pelos valores, filosofia e cultura a que a se reporta –, mas também para traduzir a globalidade da empresa que abrange, além do exterior, a própria comunicação interna. Ou seja, a imagem é «a impressão holística e viva que um grupo particular tem sobre a empresa [instituição], parcialmente resultado de um processo de informação (criação de sentido) desenvolvido pelos membros do grupo (...) e parcialmente resultado da agregação da comunicação da empresa em questão, no que diz respeito à

¹⁴⁰ J. M. Lampreia, *Comunicação Empresarial: As Relações Públicas na Gestão*, op. cit., p. 48.

¹⁴¹ *Idem, ibidem*, p. 54.

¹⁴² *Idem, ibidem*, p. 55.

¹⁴³ L. C. Fascioni, *Indicadores Para a Avaliação da Imagem Corporativa das Empresas de Base Tecnológica Instaladas na Grande Florianópolis Baseados nas Análises das Percepções Gráfica e Verbal Utilizando Lógica Difusa*, disponível no seguinte endereço electrónico: http://www.ligiafascioni.com.br/artigos/TESE_Ligia_C_Fascioni.pdf, consulta em 10 de Julho de 2008.

¹⁴⁴ L. A. B. Farias, C. Líbero; *Comunicação Organizacional: Identidade e Imagem Corporativas Fortalecendo Marca e Produto*, disponível no seguinte endereço electrónico: http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2002/Congresso2002_Anais/2002_NP%FARIAS.pdf, consulta em 04 de Julho de 2008.

sua natureza, isto é, o retrato projectado e fabricado pela mesma»¹⁴⁵, como diz Alvesson, citado por Teresa Ruão. Em contraponto, a mesma autora define a identidade corporativa – por ela chamada de identidade organizacional – como um «conjunto de atributos centrais, distintivos e relativamente duradouros de uma instituição, que emergem da cultura e prática organizacional, e funcionam como um sistema de representação que esta cria para si própria e para os outros.»¹⁴⁶

Joaquim Caetano e Luís Rasquilha falam também, quer da imagem, quer da identidade, partindo precisamente da cultura e prática organizacionais. Com efeito, para ambos os autores a imagem corporativa é «a imagem que se aproxima do público externo, é o espelho da identidade corporativa»¹⁴⁷, enquanto esta última é «o conjunto de manifestações simbólicas que formam a imagem de uma organização»¹⁴⁸, derivando directamente da cultura empresarial, das origens e dos seus atributos, pelo que cada empresa é única. Assim sendo, sublinham ainda, que a imagem é uma «representação psicossociológica»¹⁴⁹, isto é, a forma como a realidade institucional é vista no exterior, tendo origem na identidade visual» e «feita através da comunicação corporativa.»¹⁵⁰ Este carácter único da empresa é também referido por Cláudia Vau, na distinção que faz entre imagem e identidade. Assim, e nas suas próprias palavras: «Por oposição à exterioridade essencial da imagem, pode dizer-se que a identidade abarca um *elementos intrínsecos* da empresa e, diminuindo o papel activo do receptor, considerar-se que esses elementos distinguem [a empresa] entre as outras por forma a ser inconfundível por quem quer que seja.»¹⁵¹ Acrescenta ainda que a consistência e relevância da imagem da instituição tem por base a identificação – isto é, a sua identidade de base – e a diferenciação da mesma em relação à concorrência¹⁵², acrescentando, desta forma, um outro benefício da imagem, os dois já bastante focados (a importância da imagem perante o público e na construção da identidade).

Atendendo a estes benefícios, pode concluir-se, então, que existem variadíssimas razões para considerar a imagem com bastante cuidado na estratégia de comunicação de uma empresa. Não admira assim que Schmitt e Simonson apontem aproximadamente oito razões para se projectar com cuidado a identidade corporativa de uma empresa, constituindo estas o ponto de partida para tratar das questões de imagem.¹⁵³ São elas: 1) «baixa fidelidade ou perda de participação no mercado»; 2) «imagem ultrapassada»; 3) «imagem inconsistente»; 4) «novos produtos, novas extensões de linha e novos serviços»; 5) «novos concorrentes»; 6) «mudança de clientes»; 7) «entrada em novos mercados»; e, por fim, 8) «recursos mais amplos». Ora estas razões são, de acordo com os autores acima mencionados, sinais indubitáveis de mudança, actuando como agentes

¹⁴⁵ Cit. in T. Ruão, *O Papel da Identidade e da Imagem na Gestão das Universidades*, disponível no seguinte endereço electrónico: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/ruao-teresa-papel-identidade-imagem-gestao-universidades.pdf>, consulta em 5 de Julho de 2008.

¹⁴⁶ *Idem, ibidem*.

¹⁴⁷ J. Caetano e L. Rasquilha, *Gestão da Comunicação*, op. cit., p. 49.

¹⁴⁸ *Idem, ibidem*, p. 55.

¹⁴⁹ *Idem, ibidem*, pp. 49 e 52.

¹⁵⁰ *Idem, ibidem*, p. 49.

¹⁵¹ C. Vau, *As Relações Públicas na Responsabilidade Social das Empresas*, op. cit., p. 40.

¹⁵² *Idem, ibidem*, pp. 36-37.

¹⁵³ Schmitt e Simonson, cit. in C. Fascioni, *Indicadores Para a Avaliação da Imagem Corporativa das Empresas de Base Tecnológica Instaladas na Grande Florianópolis Baseados nas Análises das Percepções Gráfica e Verbal Utilizando Lógica Difusa*, op. cit.

principais na gestão da identidade corporativa. Porém, como se pode verificar, nas variáveis acima enunciadas, não consta qualquer exigência no que toca à responsabilidade social, que como vimos defendendo é de extrema importância. Já Gray e Balmer não esquecem esta questão, sublinhando que «não se admitem empresas que simplesmente ignorem a sua responsabilidade social», sendo necessária a «divulgação de resultados concretos, visíveis e mensuráveis neste domínio.»¹⁵⁴

Tal como Schmitt e Simonson, estes dois autores apontam como variáveis importantes também o surgimento de novos produtos e do aumento da competição como fundamentais para projectar com cuidado a identidade corporativa. No entanto, acrescentam mais alguns pontos importantes. A saber, *i*) a desregulamentação que torna a imagem da empresa confusa e difusa, *ii*) a globalização que faz com que empresas com uma imagem mais consolidada tenham mais facilidade e expandir o negócio, *iii*) os processos de fusões e aquisições que podem conduzir a alterações profundas na identidade e imagem corporativas e, por fim, *iv*) a capacidade de atrair e reter talentos, da qual depende também a boa imagem da empresa.¹⁵⁵

Com efeito, todas as variáveis acima indicadas, directa ou indirectamente, acabam por afectar a imagem, ditando alterações na mesma. Outro autor, Fishel, acrescenta ao que acima foi dito, variáveis que incidem directamente na imagem – obrigando ao seu relançamento – como é o caso do «reposicionamento da empresa, modernização, gestão de mudança, promoção do crescimento e reinício de um negócio.»¹⁵⁶ A interligação entre identidade e imagem e as suas consequências exigem, pois, uma atenção redobrada no que toca à concepção destas duas questões na comunicação de uma qualquer empresa. Se a imagem corporativa é afectada por todas estas variantes, então zelar pela boa imagem de uma empresa só pode significar integrar todas estas questões, da forma mais eficaz possível. Faz sentido, neste contexto, dizer que a imagem corporativa assume funções importantes, tendo, no curso desta investigação, sido adoptada a perspectiva de Joan Costa¹⁵⁷, que identifica cerca de 15 funcionalidades que compilamos no quadro em baixo reproduzido:

¹⁵⁴ Gray e Balmer, *cit. in* C. Fascioni, *Indicadores Para a Avaliação da Imagem Corporativa das Empresas de Base Tecnológica Instaladas na Grande Florianópolis Baseados nas Análises das Percepções Gráfica e Verbal Utilizando Lógica Difusa*, *op. cit.*

¹⁵⁵ *Idem, ibidem.*

¹⁵⁶ Fishel, *cit. in Idem, ibidem.*

¹⁵⁷ J. Costa, *cit. in Idem, ibidem.*

Tabela 5 – Funções da Imagem Corporativa segundo Joan Costa.

FUNÇÕES DA IMAGEM CORPORATIVA NUMA EMPRESA	
1.	Destacar a identidade diferenciadora da empresa
2.	Definir o sentido da cultura organizacional
3.	Construir a personalidade e o estilo corporativo
4.	Reforçar o “espírito corporativo” e orientar os líderes
5.	Atrair os melhores especialistas
6.	Motivar o mercado de capitais
7.	Evitar situações críticas
8.	Impulsionar novos produtos e serviços
9.	Relançar a empresa
10.	Gerar uma opinião pública favorável
11.	Reduzir as mensagens involuntárias
12.	Optimizar a comunicação
13.	Acumular reputação e prestígio
14.	Atrair clientes e fidelizá-los
15.	Inventar o futuro

FONTE: FASCIONI, Lígia Cristina, *Indicadores Para a Avaliação da Imagem Corporativa das Empresas de Base Tecnológica Instaladas na Grande Florianópolis Baseados nas Análises das Percepções Gráfica e Verbal Utilizando Lógica Difusa*, disponível no seguinte endereço electrónico:

http://www.ligiafascioni.com.br/artigos/TESE_Ligia_C_Fascioni.pdf , consulta em 10 de Julho de 2008.

Quando inicialmente procurámos abordar a questão da imagem corporativa, deixámos em aberto uma outra, que se prende com o facto de como é que esta funcionaria de facto como elemento diferenciador e decisivo no mercado, adicionando, por um lado, mais-valia ao produto, e por outro, mais-valia perante o público. Em face de tudo o que até aqui ficou dito, pode concluir-se que isso poderá ser conseguido, como refere Luiz Alberto Farias, através de uma «equilibrada política de comunicação organizacional, responsável por valorizar a marca, e, a um só tempo, tornando-se diferencial no processo de aquisição do produto e ampliando a capacidade competitiva da

empresa.»¹⁵⁸ Por fim, e adoptando também o entendimento de Teresa Ruão, é possível concluir-se que a identidade e a imagem são duas formas diferenciadas de perceber a instituição e de orientar o comportamento dos *stakeholders* perante a mesma, as quais, no entanto, deverão ser utilizadas de forma a maximizar os resultados.¹⁵⁹

3. Hipóteses de estudo

Conhecido teoricamente o problema de investigação, tendo por base todos os conceitos com aquele directamente ou indirectamente relacionados, e que tivemos oportunidade de explorar nos pontos anteriores, surge agora o momento – essencial em qualquer pesquisa científica – de definir as nossas hipóteses de trabalho. Assim, e na presente investigação, importa começar por dizer que as hipóteses são encaradas nos termos sugeridos por Robert Burns, ou seja, como suposições educadas¹⁶⁰, isto é, pistas de conhecimento que, com base na realidade, supomos e nos propomos a investigar para confirmar se, de facto, estão ou não correctas. Consideramos também, e filiando-nos no mesmo autor, que sem linhas de orientação que permitam provar ou infirmar estas mesmas hipóteses, toda a investigação seria improdutiva e, o que é mais importante, todo o conhecimento não seria susceptível de produzir qualquer avanço.¹⁶¹

Assim sendo, a primeira hipótese de que parte esta investigação é a de que **o contacto com o público-alvo do Jardim Zoológico de Lisboa motiva o apadrinhamento de animais pelas empresas**. Esta ligação surge, em primeiro lugar, porque o apadrinhamento é uma forma de patrocínio e, assim sendo – e seguindo a regra do triângulo do patrocínio – pressupõe-se que haja interesse num público-alvo específico e na proximidade com este. Com efeito, e conforme já foi dito, a actualidade caracteriza-se por uma exigência cada vez maior dos mercados, no que diz respeito à personalização dos serviços e/ou produtos e à conquista de um público-alvo que é diversificado, pelo que uma aposta numa instituição como o Jardim Zoológico, não só pelas suas características intrínsecas mas também pelo seu potencial tão alargado de visibilidade que pode – e muito – ir ao encontro dos objectivos actuais das empresas, sobretudo se um dos objectivos do apadrinhamento for o reconhecimento da marca por um público-alvo específico. Por outro lado, esta questão do apadrinhamento e da aposta numa instituição como o Jardim Zoológico de Lisboa gerarem visibilidade é também ela importante por outro motivo: a visibilidade é, como já referimos, um dos objectivos do patrocínio.

Em segundo lugar, este estudo partiu do pressuposto de que **o apadrinhamento, nas suas diferentes formas, contribui para promover a imagem corporativa das empresas**, o que também se relaciona bastante com a questão da visibilidade. Recorde-se que o *patrocínio* pode contribuir grandemente para a criação da identidade da empresa. Já atrás se referiu que a imagem corporativa reflecte, no fundo, a identidade corporativa de uma empresa ou instituição, traduzindo esta a forma

¹⁵⁸ L. A. B. Farias, C. Líbero; *Comunicação Organizacional: Identidade e Imagem Corporativas Fortalecendo Marca e Produto*, op. cit.

¹⁵⁹ Cf. T. Ruão, *O Papel da Identidade e da Imagem na Gestão das Universidades*, op. cit.

¹⁶⁰ Robert B. Burns, *Introduction to Research Methods*, Londres, Sage Publications, 2000, p. 105

¹⁶¹ *Idem, ibidem*, p. 105

como a imagem da empresa chega aos seus diferentes públicos, incluindo o interno. Dissemos, também, que o patrocínio está intrinsecamente ligado a esta identidade e imagem corporativas, contribuindo e muito para a forma como a instituição/empresa é vista pelo público, tanto interno como externo. A visibilidade permitida pelo carácter único do Jardim Zoológico, enquanto instituição de utilidade pública, mas também como espaço de lazer – associada ao vasto número de visitas de que é beneficiário – será então, supõe-se, bastante importante para a empresa, motivando, por isso, o investimento, neste caso específico, sob a forma de patrocínio do apadrinhamento. Por conseguinte, a associação a uma instituição singular como o Jardim revela-se de igual modo importante, quando a empresa pretende diferenciar-se da concorrência, chegar ao seu público-alvo ou mesmo criar laços mais fortes com os seus colaboradores.

Gerar uma opinião pública favorável e conseguir notoriedade, prestígio e uma boa reputação – questões que se prendem com a imagem e costumam ser apontadas como objectivos da acção de patrocínio – são fundamentais para uma empresa sobreviver no mercado, sendo precisamente daqui que deriva a nossa terceira hipótese, a qual pode ser formulada nos seguintes termos: **o apadrinhamento, nas suas diferentes formas, contribui para promover a função de responsabilidade social das empresas.** A responsabilidade social, actualmente, é fundamental para que se desenvolva uma imagem corporativa positiva e também para que se consiga uma opinião favorável e notoriedade junto da opinião pública, em geral, e dos públicos preferenciais, em particular. Por outro lado, o funcionamento da empresa como *massa credível* na comunidade em que se encontra inserida, promovendo emprego e estabilidade social para todos os *stakeholders* impõe-se cada vez mais, e deve ser encarada também como uma questão de responsabilidade social. Resulta daqui que a associação a uma entidade tão nobre como o Zoológico de Lisboa, pode eventualmente actuar de forma positiva no domínio da responsabilidade social, sobretudo tendo em conta a missão de conservação das espécies, da educação e da investigação científica, a que aquela se acha associada, e que fazem hoje parte do repertório dos valores das novas gerações. Pelo que, e face ao exposto, é de admitir que o patrocínio pode actuar, de algum modo, em todos estes domínios, não só porque o seu futuro passa por um apelo tendencial à comunicação de emoções e valores – e o Zoo é uma instituição de utilidade pública – mas também pela sua vertente comunicacional, podendo-se ligar a comunidade envolvente aos *stakeholders*, promovendo uma imagem eminentemente positiva e beneficiando a comunicação, quer externa quer interna da instituição em causa. Por fim, porque é um aspecto comum às três hipóteses de trabalho aqui enunciadas, na medida em que se trata não só de chegar a um determinado público mas, principalmente, de uma questão de visibilidade e responsabilidade social, não podemos esquecer que os estudos e as estatísticas mostram, de forma cada vez mais sintomática, a tendência dos consumidores para «penalizar» as empresas que demonstram pouco ou nenhum empenho ao nível social, ao mesmo tempo que crescem as preocupações e campanhas de sensibilização que se reportam à questão do ambiente e da sustentabilidade das sociedades. Ora, dado que o Jardim Zoológico é uma instituição de utilidade pública, comprometida com o bem-estar e a conservação da vida animal e, consequentemente, directamente conotada com a sustentabilidade ambiental, parece justificar-se que o apoio a este tipo

de instituição se torne cada vez mais visível, não só em termos do interesse no público, como também dos benefícios ao nível de imagem corporativa e da responsabilidade social empresarial.

Com base na definição do problema de pesquisa, na operacionalização dos conceitos fundamentais e na formulação das hipóteses de trabalho, é chegada altura de nos dedicarmos à metodologia que iremos adoptar no contexto deste estudo, para assim podermos confirmar ou infirmar as nossas hipóteses, fazendo um caminho que da dedução nos leva à indução, para nos fazer regressar novamente à (re)construção teórica.

B. CONTEXTUALIZAÇÃO

1. A História e o Perfil dos Visitantes do Jardim Zoológico

O Jardim Zoológico de Lisboa como o conhecemos hoje, na Quinta das Laranjeiras, é fruto de 124 anos de mudanças e de crescimento como instituição, da qual se destaca o facto de ter sido o primeiro parque com fauna e flora da Península Ibérica. Num dos jornais «Diário de Notícias», de Agosto de 1882, dava-se conta dos primeiros rumores sobre um empreendimento com a designação Jardim Zoológico e de Aclimação de Lisboa¹⁶². Pedro van der Laan, José Thomaz Sousa Martins e o Barão de Kessler foram, em 1883, os fundadores do espaço, com o apoio de várias personalidades das quais se destacam o Rei D. Fernando II e o zoólogo e poeta José Vicente Barboza du Bocage. No entanto, só um ano mais tarde teria lugar a inauguração das instalações, à data no Parque de São Sebastião da Pedreira. Emílio da Silva documenta a fundação da instituição, nos princípios de 1883, dizendo que se reuniram «na sala de química da Escola Politécnica de Lisboa, cerca de trezentas pessoas de elevada categoria social, que assentaram na ideia da fundação do Jardim Zoológico de Lisboa. Desta reunião nasceram duas comissões, uma quase se chamou central e a outra que se considerou como fundadora, presidida por D. Fernando. Somavam ambas vinte e um membros.»¹⁶³

Segundo Fernando Emygdio da Silva, foi a 28 de Maio de 1884 que o Jardim Zoológico abriu finalmente as suas portas; uma inauguração que o investigador descreve como um acontecimento notável na cidade de Lisboa.¹⁶⁴ «A curiosidade despertada pela iniciativa cifrou-se em quasi 170 mil visitas registadas desde o fim de Maio a Dezembro. Houve, assim, uns meses de euforia» refere, adiantando que no ano seguinte, mantém-se a grande afluência às bilheteiras do Zoológico, a qual depressa se revelaria um fenómeno transitório¹⁶⁵. Como explica o autor acima citado, a vida da instituição cedo conheceu também sérias dificuldades: «No terceiro [ano], um optimismo impenitente atribui ainda a queda das entradas às condições menos favoráveis do tempo. A verdade era outra.

¹⁶² Cf. José Garcês, *A História do Jardim Zoológico de Lisboa em Banda Desenhada*, Direitos Reservados ao Jardim Zoológico de Lisboa, s/d, p. 4.

¹⁶³ A. Emílio da Silva, *Guia de Portugal Artístico*, volume VIII, Lisboa, Edição de M. Costa Ramalho, 1941, p. 7.

¹⁶⁴ Cf. Fernando Emygdio da Silva, *História do Jardim Zoológico de Lisboa – Os Movimentados Oitenta Anos da sua Meritória Existência 1884-1964*, Lisboa, Edições das Laranjeiras, 1965, p. 56.

¹⁶⁵ Cf. Fernando Emygdio da Silva, *Para que a Cidade Tivesse o Seu Jardim, publicações da Câmara Municipal de Lisboa*, 1945, pp. 16 -17

Lisboa, cidade proporcionalmente muito maior pela área do que pela gente, quase não tinha população flutuante. Novidades... eram as mesmas. Estancara-se o primeiro impulso de curiosidade. Numa palavra, começaram os tempos difíceis.»¹⁶⁶

No *site* do Jardim Zoológico, pode ler-se que foi grande o número de animais vindos de África e do Brasil que «contribuíram para que, ao longo dos anos, o Jardim Zoológico tivesse uma das colecções de animais mais vasta e diversificada», tendo-se destacado o papel de vários governadores das ex-províncias que cederam «exemplares de espécies exóticas, pouco conhecidas e atractivas.»¹⁶⁷ Esta recepção de animais vindos de outros climas e regiões do mundo foi, aliás, uma das principais razões que levaram à fundação do Jardim. A este móbil, juntaram-se as excelentes condições da cidade que, como refere Fernando Emygdio da Silva, permitia a «aclimação da fauna exótica».¹⁶⁸

Em 1887, o Zoo apresentava um *déficit* preocupante, resolvido graças à ajuda da Câmara Municipal de Lisboa que acabaria por conceder um subsídio. O espaço continuava, no entanto, a apresentar vários problemas, nomeadamente no que respeita às condições necessárias para manter algumas espécies. Para lá dessas questões, e como José Garcês refere, antes do final de 1892, «com a notícia da morte dos doadores do Parque de S. Sebastião da Pedreira, veio o terminus da cedência dos terrenos onde se instalara o Jardim. Ao fim de dez anos, o Jardim foi forçado a confinar-se nos terrenos de Palhavã, contíguos aos de S. Sebastião, que arrendara para a boa instalação dos animais e das infra-estruturas necessárias.»¹⁶⁹

A perda dos terrenos de S. Sebastião da Pedreira acabaria por ditar a mudança de instalações e, em 1905, o espaço foi, então, transferido definitivamente para a zona das Laranjeiras. A inauguração – não tão grandiosa como a primeira, que teve lugar 21 anos antes – decorreu a 28 de Maio de 1905.

Outro dos marcos da vida do Jardim Zoológico é a sua transformação em instituição de utilidade pública, decisão tomada pelo Congresso da República a 12 de Março de 1912. Mais tarde, em 1952, a Medalha de Ouro da Cidade, entregue pela Câmara Municipal de Lisboa, seria também um marco significativo na existência da instituição.

O ano de 1974 é um ano de mudanças por todo o país, com a queda do regime ditatorial, mas também para o Zoológico que perde apoios em duas vertentes importantíssimas. Por um lado, a independência das colónias determinou perdas significativas na diversificação e renovação da colecção animal. Por outro lado, e como se pode ler no *site*, o número de visitantes também decresceu bastante, o que ocorreu em simultâneo com os cortes dos subsídios estatais.¹⁷⁰ A crise repercutiu-se, inclusivamente, na alimentação dos animais, nos cuidados de higiene e na manutenção, uma situação que obrigou a uma remodelação nas estratégias do parque animal com uma re-adequação à realidade.

¹⁶⁶ Fernando Emygdio da Silva, *Para que a Cidade Tivesse o Seu Jardim*, op. cit., pp. 16 -17.

¹⁶⁷ AAVV, *História do Jardim Zoológico*, disponível no endereço: www.zoo.pt/ Sítio consultado em 2 de Fevereiro de 2008.

¹⁶⁸ Fernando Emygdio da Silva, *História do Jardim Zoológico de Lisboa – Os Movimentados Oitenta Anos da sua Meritória Existência 1884-1964*, op. cit., p. 10.

¹⁶⁹ José Garcês, *A História do Jardim Zoológico em Banda Desenhada*, op. cit., pp. 9-10.

¹⁷⁰ Cf. AAVV, *A História do Jardim Zoológico*, op. cit..

Só mais tarde, nos anos oitenta, o Jardim voltaria a ganhar nova vida. A década iniciou-se com um índice positivo no que se refere à aquisição de animais. O ano de 1983 marca uma viragem com a mudança do Conselho de Administração e a introdução de uma política comercial. O início da participação de empresas e outras entidades na vida do Zoo, a publicidade e a criação do Bingo foram medidas determinantes, sendo o seu impulsionador Felix Naharro Pires, o novo administrador-delegado.¹⁷¹

Em 1990, a educação para a conservação e o bem-estar animal ganham novo fôlego com tomada de posse do novo Conselho de Administração do Jardim. Centrado no bem-estar animal já referido, procurou-se melhorar significativamente a alimentação e os cuidados médico-veterinários, sendo por esta altura que surge o Centro Pedagógico, resultado directo destas preocupações educativas, transmitidas para o público visitante. Simultaneamente, a instituição passa a apostar na relação de parcerias com as empresas para a dinamização do espaço, sendo criados diversos novos serviços: na área comercial, de *marketing*, de relações públicas e de imprensa. No seguimento desta política de pedagogia, O Jardim Zoológico passou, em 1992, a fazer parte da Associação Europeia dos Zoos e Aquários (EAZA) e também do International Species Information System (ISIS). No ano seguinte, a instituição passou também a integrar os Programas Europeus de Reprodução de Espécies em Perigo (EEP's). Ainda na década de 90, o Zoo conheceria mais um momento significativo com a inauguração do melhor delfinário da Europa no espaço que se chama hoje «Baía dos Golfinhos» e que retrata uma aldeia piscatória tipicamente portuguesa.¹⁷²

No que respeita aos visitantes, o Jardim Zoológico de Lisboa recebe, por ano, entre 800 mil e um milhão de pessoas cujo perfil a própria instituição ainda não conseguiu delimitar e determinar. Inês Beirão, do serviço comercial e de *marketing* do Jardim, numa apresentação que elaborou e nos foi concedida, define o público-alvo como o público em geral: «pais e filhos, avós e netos; jovens e turistas, Escolas e Universidades, Câmaras e Juntas de Freguesia, associações várias; instituições particulares de solidariedade social e empresas».

Por outro lado, o próprio *site* da instituição e a revista que esta publica semestralmente indicam o vasto conjunto de pessoas que frequentam o Jardim Zoológico. Por mês, o *site* regista cerca de 30 mil visitas com a duração média de seis minutos, sendo que 14 mil utilizadores estão registados e 85 por cento dos visitantes adiciona o seu espaço virtual aos *sites* favoritos. No que toca à edição impressa, o seu público-alvo são as empresas (prosseguindo a política de parceria) e tem uma tiragem de seis mil exemplares.

2. Missão do Jardim Zoológico

Educação e conservação são as palavras-chave da missão do Jardim Zoológico de Lisboa. Numa consulta rápida ao *site*, num separador intitulado «Educação no Zoo», pode ler-se que «Os

¹⁷¹ Cf. José Garcês, *A História do Jardim Zoológico em Banda Desenhada*, op. cit, pp. 35-36.

¹⁷² *Idem, ibidem*, p. 45.

Zoos modernos partilham esta função muito importante – a educação e consciencialização da população para os problemas das espécies e do ambiente». ¹⁷³ Com efeito, para lá do entretenimento e da diversão que caracterizam o espaço, sendo uma instituição de utilidade pública, o Zoo tem o dever de zelar pelas cerca de 360 espécies que nele habitam.

O Programa de Visitas Guiadas, com início em 1992, marcou o começo de uma actividade educativa mais marcante, proporcionando às Escolas visitantes um maior aproveitamento do espaço do Zoo. A criação do sector pedagógico em 1996 – que teve um primeiro Projecto Global dos Serviços Pedagógicos em 1994 – mostra também a preocupação ao nível educativo e formativo. A Quintinha, espaço de interacção com animais domésticos, direccionado para as crianças, é outro espaço lúdico e pedagógico.

Assim, recorrendo mais uma vez ao *site*, pode constatar-se que o Jardim se tem esforçado por ter um papel educador e formador, sublinhando, por conseguinte, que a sua vantagem se traduz sobretudo no facto de «possuir uma das melhores salas de aulas do país, cuja colecção animal, espaço e actividades, proporcionam uma aprendizagem atraente e eficaz». ¹⁷⁴

As excelentes condições climáticas do nosso país e, em especial da cidade de Lisboa, já referidas no subcapítulo anterior, contribuem, em muito, para o desenvolvimento de programas de conservação no Jardim Zoológico de Lisboa. A instituição, em conjunto com outras a nível internacional, integra estratégias concertadas de conservação de espécies em vias de extinção, funcionando como uma verdadeira Arca-de-Noé, dos tempos modernos. ¹⁷⁵

Favorecendo a adaptação das espécies e uma alta taxa de reprodução das residentes, o Zoo de Lisboa preocupa-se não só com a preservação *ex situ* (fora do *habitat* natural), como também com a protecção dos *habitats* selvagens e a preservação *in situ* (no *habitat* natural), bem como com a reintrodução de espécies. Neste domínio, um estudo sobre a biologia e etologia do Koala levado a cabo na Austrália foi um dos mais importantes. Actualmente, o Jardim continua a apoiar financeiramente a conservação dos Koalas no seu *habitat*. Outro exemplo, que pode ser aqui referido, é a colaboração com a Convenção Internacional sobre o Comércio de Animais (CITES). Com efeito, muitos dos animais apreendidos pela CITES vêm para as instalações do Zoo onde são recuperados e, sempre que possível, reintroduzidos depois no seu *habitat* como, por exemplo, cágados que foram reintroduzidos no próprio local onde foram capturados.

Para lá da criação da Comissão e do Grupo de Enriquecimento Ambiental, «o Jardim Zoológico apoia financeiramente outros projectos tais como a conservação dos Mico-Leões (*género Leontopithecus*) na Mata Atlântica Brasileira, os Pinguins do Cabo (*Spheniscus demersus*) na África do Sul e os Tigres da Sibéria (*Panthera tigris altaica*) ¹⁷⁶, como se pode ler no *site*.

Resultante da colaboração com universidades nacionais e internacionais e instituições públicas, o Jardim Zoológico destacou-se com a primeira inseminação artificial de uma fêmea de tigre da Sibéria, realizada em colaboração com a Estação Zootécnica Nacional. Esta intervenção foi a

¹⁷³ AAVV, «Educação no Zoo», disponível no endereço: www.zoo.pt/. Sítio consultado em 2 de Fevereiro de 2008.

¹⁷⁴ *Idem, ibidem.*

¹⁷⁵ Cf. AAVV, «Conservação no Zoo», *op. cit.*

¹⁷⁶ *Idem, ibidem.*

primeira levada a cabo na Europa e uma das poucas que até hoje teve sucesso no mundo inteiro, tendo a instituição dado um passo em frente no campo da etologia, biologia e medicina veterinária.

Por fim, destacam-se ainda as campanhas «Bushmeat» (2000/2001) dedicadas ao combate do comércio ilegal de Bushmeat (animais caçados nas florestas africanas para consumo humano); «Mata Atlântica» (2001/2002) relacionada com a devastação desta mata e também floresta tropical da América Latina; «Tigres» (2002/2004) a favor do não comércio ilegal de órgãos de tigre e da não destruição dos seus *habitats*; a «Shellshock» que incide sobre a conservação das tartarugas; e a «SOS Rinocerontes» ligada à caça para comércio do corno, a destruição do *habitat*, a poluição e os conflitos políticos que são os principais factores de ameaça dos Rinocerontes. Estes projectos, com os quais o Zoo se compromete, são levados a cabo pela Associação Europeia de Zoos e Aquários (EAZA), à qual o Jardim está ligado.

3. Formas de Patrocínio no Jardim Zoológico

Aos olhos dos actuais visitantes do Jardim Zoológico, parecem impor-se mudanças significativas. Pugnando pelo bem-estar animal, a instituição tem, neste momento, novas instalações para os primatas (Templo dos Primatas), tigres (Vale dos Tigres), tigres brancos (Parque dos Tigres Brancos) e felinos. Além disso, os espaços dos elefantes e das girafas foram igualmente renovados. Todos estes esforços não traduzem apenas uma aposta da instituição na modernização, mas também no bem-estar animal e na conservação, o que nem sempre é possível sem apoios públicos e privados.

Conforme já foi dito atrás, o Jardim Zoológico de Lisboa é uma instituição de utilidade pública, que tem vindo a ganhar relevo pelo esforço constante no que toca à conservação e reprodução de espécies em vias de extinção e beneficia do apoio de variadíssimas empresas. Quer pela permanente aposta na investigação científica, quer pelos programas de enriquecimento ambiental em que participa, o Jardim vai além do mero entretenimento e diversão dos seus visitantes, apostando também, e de forma crescente, na educação e conservação dos animais que acomoda. E, para que todo este trabalho seja possível, tal como nos explicou Inês Beirão, do serviço comercial e de *marketing* do Zoológico, a instituição tem «contado com a colaboração e parceria de várias empresas, sob a forma de patrocínio de novas instalações, de equipamentos, de acções de comunicação, entre outras». Ou seja, para que estas iniciativas sejam possíveis, o Zoo tem recebido o apoio das empresas, fundamentalmente através do recurso ao patrocínio e ao apadrinhamento, as principais formas de se investir actualmente no Jardim. «A estratégia de *marketing* está em conseguir angariar fundos e criar mecanismos de cativação das empresas, conseguindo ao mesmo tempo retorno para elas», sublinha ainda Inês Beirão, acrescentando que «para viabilizar os seus projectos, o Jardim Zoológico adoptou uma política comercial eficiente e credível, tornando-se um projecto único e diferente, onde investir garante mais-valias de comunicação e diferenciação, ao mesmo tempo que, oferece novas oportunidades ao nível da responsabilidade social e ambiental.»

Sendo duas as formas fundamentais de investimento no Jardim Zoológico – patrocínio e apadrinhamento – e constituindo uma delas o objecto da nossa investigação, torna-se fundamental

distingui-las das restantes formas de investimento. Por outro lado, há que acrescentar que o próprio Jardim integra ambas as formas de investimento na sua política comercial de maneiras distintas. Inês Beirão explicou-nos exactamente isso, dando-nos a conhecer dados qualitativos e quantitativos que apontam para um envolvimento mais forte sempre que as empresas optam pelo patrocínio, que chega ao financiamento das instalações dos animais. Por seu lado, o apadrinhamento é mais uma associação da marca, quer à missão do Jardim, quer a um animal específico e que foi criado até antes do patrocínio, surgindo inicialmente «através de permutas», disse-nos a responsável, explicando que «o Jardim, há muitos anos atrás, teve problemas financeiros e nessa altura era procedimento normal telefonar às empresas quando precisavam». Ao crescer esta actividade e também a competitividade no mercado foram então surgindo as contrapartidas, para que as empresas obtivessem retorno de investimento.

Qualquer das duas formas de investimento visa, fundamentalmente, a criação de plataformas eficientes de comunicação com o público-alvo do Jardim, ainda que no caso do patrocínio haja «índices fortes de memorização e identificação com a marca», como referem os dados obtidos. Importa também deixar claro que, quer pelo patrocínio, quer pelo apadrinhamento, há quase sempre uma ligação forte a um animal com a associação da marca/empresa a este e à sua conservação e bem-estar. Nesta vertente, o patrocínio – e confirmando o que atrás já foi dito – destaca-se pelo financiamento das instalações, dieta alimentar e toda a espécie enquanto o apadrinhamento diz respeito, única e exclusivamente, a um animal.

Imagem 1 – Placas identificativas de apadrinhamento no Jardim Zoológico



O Jardim Zoológico fornece, à partida, uma lista representativa das maiores necessidades que, no ano a que se reposta este trabalho, destacava a «Quintinha», o «Parque Arco-Íris», a apresentação das aves, o «Templo dos Primatas», as girafas, os okapis, os felinos, os leões, os tigres brancos e os tigres. Assim, nas palavras da representante do departamento de *Marketing* do Jardim Zoológico, a principal diferença entre estas duas formas de investimento para a instituição é a nível monetário: «O número um, e antes de mais, é que o patrocínio é bastante mais caro que o apadrinhamento».

Imagem 2 – Placa identificativa de um espectáculo patrocinado



Temos, assim, por parte do Zoo, garantias de visibilidade, notoriedade, prestígio, interacção e diferenciação, apontadas como as mais significativas em caso de patrocínio. No âmbito desta modalidade, a instituição salienta também que «cada empresa terá as contrapartidas ajustadas às suas necessidades e interesses, tal como ao valor da própria instalação», enquanto para o apadrinhamento, se garante a responsabilidade social, «partilhando com o Jardim Zoológico a sua missão na conservação e a sua função na educação ambiental da sociedade», com contrapartidas mais standardizadas. Deste modo, como está fácil de ver, estas mais-valias consubstanciam-se em contrapartidas práticas. E a confirmá-lo, Inês Beirão explica que o próprio Jardim faz uma divulgação: «Nós divulgamos junto dos nossos parceiros e eles sabem o tipo de espaços que temos. Depois, fazemos também divulgação do apadrinhamento, também a publicidade do apadrinhamento e de algumas acções no nosso *site* e nos órgãos de comunicação social. Temos, ainda a *Wildnews*, uma *newsletter* informativa que enviamos aos nossos parceiros».

Na **Tabela 6** abaixo reproduzida, apresentamos, para o patrocínio e para o apadrinhamento, as diferentes contrapartidas, isto é, aquilo de que efectivamente beneficiam as empresas que decidem colaborar com o Zoo. De salientar, ainda, que da análise deste quadro se pode verificar que uma das contrapartidas do patrocínio é o apadrinhamento, o que vem confirmar o apadrinhamento como uma forma em si de patrocínio, apenas sob modalidades diferentes. É importante referir ainda que estas contrapartidas são importantes pela componente de visibilidade que apresentam para as empresas, confirmando as garantias de visibilidade e notoriedade que o Zoo pretende oferecer aos seus patrocinadores.

Tabela 6 – Contrapartidas do Patrocínio e do Apadrinhamento no Jardim Zoológico de Lisboa para as empresas.

	PATROCÍNIO	APADRINHAMENTO
O QUE É?	Uma parceria que envolve empresa na missão do Jardim Zoológico. Há um financiamento das instalações dos animais e da sua dieta.	Uma associação da marca/empresa aos valores do Jardim, a um animal específico e à sua conservação e bem-estar.
ACÇÕES	Realização de eventos no espaço Zoológico e apadrinhamentos.	Desenvolver uma acção de animação, relações públicas, <i>sampling</i> , entre outras, durante um dia de fim-de-semana à escolha no espaço Zoológico.
DIVULGAÇÃO	Placa de prestígio, divulgação nos meios do Jardim (<i>site</i> e revista), <i>Mupis</i> , decoração da instalação do animal com a marca e direito a utilizar o logotipo do jardim zoológico nos meios utilizados pela empresa.	Ter uma placa publicitária junto à instalação do afilhado, com a mensagem e imagem da marca/empresa (em pvc, com 40x48cm), inserir a imagem de marca no <i>site</i> do Jardim Zoológico, em local estipulado, fazendo referência ao apadrinhamento, inserir a imagem de marca na revista institucional do Jardim Zoológico, em local estipulado, fazendo referência ao apadrinhamento.
EXTRAS	Bilhetes e descontos nas entradas no Zoo.	Receber 20 convites para o Zoo e diploma de apadrinhamento.

CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

São várias e diferentes as etapas pelas quais passa uma investigação social. Decidir quais os métodos e técnicas de investigação que mais se adequam ao estudo que está a ser levado a cabo é, depois da elaboração de uma problemática, a primeira questão com que o investigador mais se debate.

Pergunta de partida, exploração, problemática e construção do modelo de análise são as etapas que, de acordo com Raymond Quivy e Luc Van Campenhoudt, antecedem a observação¹⁷⁷. Desta faz parte a definição das metodologias de investigação, que se leva a cabo neste capítulo, e cuja importância reside no facto de a mesma, quando bem feita, permitir uma preparação eficaz das duas últimas fases de trabalho: a análise das informações e as conclusões, segundo terminologia dos mesmos autores¹⁷⁸. Carlos Diogo Moreira sublinha a importância desta etapa referindo que «a decisão das estratégias e das técnicas a utilizar deve, portanto, ser tomada o mais cedo e cuidadosamente possível.»¹⁷⁹ João Ferreira de Almeida reforça esta importância referindo que «o desenvolvimento de procedimentos padronizados de recolha de informação sobre o real (como, por exemplo, as técnicas do inquérito, da entrevista, da análise de conteúdo,) contribuiu, sem dúvida, poderosamente para que o processo da observação sociológica em sentido amplo se tornasse uma fase do trabalho científico cada vez mais sistemática e controlada.»¹⁸⁰

Dado o que acima é dito, depois de terem sido definidos o objecto de estudo com as devidas problemática e hipóteses de trabalho, e de ter sido feita a conceptualização, explica-se o porquê da utilização da entrevista qualitativa e da pesquisa bibliográfica como técnicas metodológicas, bem como a forma como foram levadas a cabo e os cuidados tidos.

1. Entrevista Qualitativa

Pretende-se nesta investigação perceber, junto de várias empresas – com e sem apadrinhamento –, as motivações, objectivos e efeitos do investimento no Jardim Zoológico de Lisboa, como já foi explicado em capítulo anterior. Este tipo de questões – que envolvem critérios, objectivos, acções e consequente tomada de decisões – são melhor compreendidas através de um método de investigação que favoreça uma auscultação atenta junto dos intervenientes e, ainda, que lhes permita explicações, sem preconceitos. A propósito desta especificidade na forma de abordagem, William Foddy refere que «neste contexto, favorecem-se procedimentos de recolha de

¹⁷⁷ Cf. R. Quivy e L. V. Campenhoudt, *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, s/l, Gradiva, 2003; p. 27.

¹⁷⁸ *Idem*, *ibidem*, p. 27.

¹⁷⁹ C. D. Moreira, *Planeamento e Estratégias de Investigação Social*, Lisboa, ISCSP, 1994, p. 25

¹⁸⁰ J. F. De Almeida, «Da Teoria à Investigação Empírica. Problemas Metodológicos Gerais» in Augusto Santos Almeida e José Madureira Pinto (orgs.), *Metodologia das Ciências Sociais*, Santa Maria da Feira, Colecção Biblioteca do Homem, Edições Afrontamento, 2005, p. 55.

informação julgados mais adequados para captar a subjectividade dos actores, designadamente os baseados no contacto directo e prolongado com o meio social em estudo, participando nas interacções sociais e inquirindo através de perguntas abertas e não directivas, permitindo aos observados exprimirem-se pelas suas próprias palavras e não através de um conjunto preestabelecido de respostas.»¹⁸¹ Falamos, portanto, do uso do método de entrevista em detrimento do inquérito por questionário.

Deste modo, querendo preservar nesta investigação o tipo de contacto mais atento e prolongado, a entrevista qualitativa na sua vertente semi-estruturada (administrada via *e-mail*) foi o principal método de recolha de dados utilizada. Antes de adiantarmos algo mais sobre a adequação do método escolhido à presente investigação, importa ressaltar as razões da opção pela sua aplicação via *e-mail* – que deixa, desde já, para trás o contacto directo e os seus conhecidos benefícios. Em primeiro lugar, foram várias as empresas que recusaram a entrevista presencial, recomendando e aceitando apenas a via electrónica como alternativa possível de colaborar no presente estudo. Ora, não aceitar esta condição seria sinónimo de perder a informação disponibilizada por muitas das empresas que interessava integrar neste estudo, o que em tudo prejudicaria a sua exequibilidade. Posto isto, e para que fosse respeitado um critério de coerência, uniformidade e rigor, próprios de uma investigação em sede científica, decidiu-se, então, a aplicação do questionário via *e-mail* para a totalidade das empresas. Cabe referir, em seguida, que a amostra de estudo é constituída por 16 empresas muito dispersas geograficamente, o que obrigaria a um esforço bastante grande, quer em termos físicos, quer monetários. Um outro factor que convém aqui sublinhar prende-se com os condicionalismos temporais, já que o desenho da presente investigação se encontra vinculado a um cronograma mais ou menos rígido. Isto significa que, como está bem de ver, se as entrevistas fossem realizadas de forma presencial, isso obrigaria inevitavelmente a uma redução muito significativa da amostra, o que comprometeria seriamente os resultados do estudo. Por tudo isto, parece-nos que a administração por *via electrónica* permite não só a construção de uma amostra mais alargada e representativa da *população alvo*, bem como um nível de informação mais rico e interessante, que possa ir sobretudo ao encontro das nossas hipóteses de trabalho. Ao que acresce ainda o facto de que muitas empresas alegaram ter a necessidade de consultar previamente alguma documentação considerada necessária, um procedimento que se tornaria inviável, ou pelo menos bastante mais difícil, se a entrevista fosse conduzida de forma presencial. Por fim, a entrevista por *via electrónica*, e ainda que estruturada de forma *semi-aberta*, nem por isso deixa de atender à subjectividade das respostas do entrevistado. Por todas estas razões – e ainda que o contacto directo, *face-to-face*, e o seus benefícios não possam ser totalmente assegurados – consideramos que o estudo teria mais a perder caso as entrevistas fossem presenciais do que sendo aplicadas por via *e-mail*.

Se atendermos às considerações metodológicas de Raymond Quivy e Luc Van Campenhoudt, torna-se aparentemente consensual que a entrevista é a opção mais adequada ao presente estudo, pois, e citando aqueles autores, «ao contrário do inquérito por questionário, os

¹⁸¹ W. Foddy, *Como Perguntar? Teoria e Prática da Construção de Perguntas em Entrevistas e Questionários*, Oeiras, Celta Editora, 2002, p. 15.

métodos de entrevista caracterizam-se por um contacto directo entre o investigador e os seus interlocutores e por uma fraca directividade por parte daquele»¹⁸². Uma vez que os benefícios do contacto directo não podem ser totalmente assegurados no presente caso – ainda que o contacto via *e-mail* seja bastante rápido e permita a troca célere de impressões –, importa sublinhar aqui o seu carácter pouco directivo, que impede naturalmente que os entrevistados possam relatar amplamente a sua experiência. Por isso mesmo, aqueles autores sublinham a necessidade de o investigador ter um «espírito teórico» particularmente atento, no sentido de recolher a informação da forma mais rica possível quando a entrevista é o principal método de recolha¹⁸³, como é o caso deste estudo.

A entrevista qualitativa, como a própria designação indica, é uma técnica qualitativa que compreende várias modalidades, entre as quais as entrevistas estruturadas ou padronizadas, as entrevistas semi-estruturadas e as entrevistas não-estruturadas, segundo a sistematização de Carlos Diogo Moreira¹⁸⁴. A tipologia utilizada – semi-estruturada ou também semidirectiva ou semidirigida, de acordo com Raymond Quivy e Luc Van Campenhoudt¹⁸⁵ - apresenta um formato menos rígido tendo, no entanto, um fio condutor. Como explica Carlos Diogo Moreira, o entrevistador «(...) faz sempre certas perguntas principais mas é livre de alterar a sua sequência ou introduzir novas questões em busca de mais informação.»¹⁸⁶

Uma vez definido o problema e as hipóteses de trabalho, foram construídos guiões de entrevista que se aplicaram, quer a empresas com apadrinhamentos no Jardim Zoológico, quer à administração da própria instituição. A título adicional, foi também construído um guião mais curto para ser conduzido junto de empresas sem apadrinhamento. O primeiro conjunto de questões permite perceber, por parte das empresas com vínculo ao Zoo, não só as suas motivações para o investimento, mas também o modo como é feita a escolha do animal, ao mesmo tempo que permite saber se há ou não promoção da imagem corporativa das empresas associada à função de responsabilidade social. Já quanto às empresas sem apadrinhamento, procurou saber-se se têm um conhecimento sobre este tipo de investimento específico no Zoo de Lisboa, e, tendo-o, por que razões não adoptam uma estratégia semelhante. Para eficácia do processo de inquirição, seguiu-se William Foddy, pelo que se procurou respeitar as quatro regras sugeridas pelo autor, e que passo a enunciar:

- «a) O investigador deve ser claro relativamente à natureza da informação pretendida e codificar o pedido dessa informação;
- b) O inquirido deve descodificar o pedido nos termos em que o investigador pretende que ele seja descodificado;
- c) O inquirido deve codificar uma resposta que contenha a informação solicitada pelo investigador;

¹⁸² R. Quivy e L. V. Campenhoudt, *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, op. cit., pp. 192.

¹⁸³ *Idem, ibidem*, pp. 192.

¹⁸⁴ Cf. C. D. Moreira, *Planeamento e Estratégias de Investigação Social*, op. cit., pp. 133.

¹⁸⁵ Cf. R. Quivy e L. V. Campenhoudt, *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, op. cit., pp. 192.

¹⁸⁶ CD. Moreira, *Planeamento e Estratégias de Investigação Social*, op. cit., pp. 133.

d) O investigador deve descodificar a resposta nos termos que o inquirido pretende que ela seja descodificada.»¹⁸⁷

De facto, tendo em conta estas regras e atendendo às especificidades da entrevista semi-estruturada, a preparação do guião de entrevista seguiu critérios específicos, que não são contemplados nas entrevistas estruturadas. Como já acima se referiu, no guião de uma entrevista semi-estruturada é possível a qualquer momento, e se se achar pertinente, introduzir novas questões ou reformular questões iniciais. Para lá disso, o guião apresenta questões que são, frequentemente, intervaladas por *itens* que constituem os tópicos da investigação. Os termos anglo-saxónicos «*interview guide*» e «*interview schedule*», utilizados respectivamente para a entrevista semi-estruturada e estruturada, reflectem bem o regime mais flexível do guião de entrevista semi-estruturada quando comparado com o da entrevista estruturada. Todas estas características obrigam o investigador a um cuidado redobrado, que permita evitar a dispersão por temas que não sejam verdadeiramente relevantes e essenciais para a investigação. Jennifer Mason salienta assim que «um guião de entrevista deve ajudar o entrevistador a tomar decisões acertadas acerca do conteúdo e sequência da entrevista, à medida que esta se desenvolve. Isto significa, por exemplo, decidir se vale a pena abordar um tópico introduzido pelo entrevistado, quando fechar um tópico e abrir um novo, se se deve ou não re-introduzir uma questão mencionada anteriormente, e ainda quando e como explorar com mais detalhe alguma questão em particular. Normalmente, significa também decidir na altura como fazer a pergunta no contexto específico da entrevista, em vez de ler do guião.»¹⁸⁸ Fowler Jr. Floyd acrescenta igualmente que os investigadores, que optem pela entrevista semi-estruturada, «precisam de desenvolver capacidades que lhes permitam diagnosticar a razão pela qual uma resposta está incompleta e aprender um conjunto de métodos investigativos não estruturados que permitam aceder, por si só, à informação que é necessária.»¹⁸⁹

De acordo com os argumentos atrás mencionados, optou-se pela entrevista semi-estruturada (administrada via *e-mail*), sendo que, independentemente da tipologia de entrevista que é utilizada, o investigador deve ter sempre em mente a boa codificação do pedido de informação, para proceder à sua correcta descodificação, segundo a nota acima referida de William Foddy. Já Virgínia Ferreira, falando da «arte de bem perguntar», expressa a mesma preocupação, indo inclusivamente mais longe, ao explicar que a «arte de bem perguntar» obriga «em primeiro lugar, um controlo da inteligibilidade da pergunta, em toda a sua extensão e multiplicidade de dimensões e, em segundo lugar, exige a fixação de critérios para distinguir o que é ruído do que é sinal de resposta à pergunta formulada.»¹⁹⁰

¹⁸⁷ W. Foddy, *Como Perguntar? Teoria e Prática da Construção de Perguntas em Entrevistas e Questionários*, op. cit., pp. 18

¹⁸⁸ Jennifer Mason, «Interview Guide» in AAVV, Michael S. Lewis-Beck, Alan Bryman, Tim Futing Liao (Eds.), *The Sage Encyclopedia of Social Science Research Methods*, Thousand Oaks, London and Nova Delhi, Sage Publications, 2004, pp. 518.

¹⁸⁹ J. Fowler Jr. Floyd, «Interviewer Training» in AAVV, Michael S. Lewis-Beck, Alan Bryman, Tim Futing Liao (Eds.), *The Sage Encyclopedia of Social Science Research Methods*, Thousand Oaks, London and Nova Delhi, Sage Publications, 2004, pp. 520.

¹⁹⁰ Virgínia Ferreira, O Inquérito por «Questionário na Construção de Dados Sociológicos», in AAVV, Augusto Santos Almeida e José Madureira Pinto (orgs.), *Metodologia das Ciências Sociais*, Santa Maria da Feira, Colecção Biblioteca do Homem, Edições Afrontamento, 2005, pp. 165.

Referidos os aspectos a ter em conta na formulação das questões, a quem nos devemos dirigir afinal? No estudo que apresentamos, dado o vasto número de organizações que se relacionam com o Jardim Zoológico e os seus animais, e uma vez que esse investimento assume diferentes formas – apadrinhamento, ao abrigo ou não do programa Espécies Protegidas (EEP), patrocínio, parcerias (*co-branding* de marcas ou produtos), tornar-se sócio através dos “Amigos do Jardim Zoológico, ou aluguer de espaços para a realização de acções diversificadas –, tornou-se indispensável optar por uma de entre elas, escolhendo também um intervalo de tempo e uma dimensão espacial para a realização do estudo. Deste modo, a investigação reporta-se à situação de investimento no Zoológico, durante o ano de 2007.

No que toca à selecção própria das empresas, esta é uma opção que se justificou desde logo pelo facto de num primeiro contacto formal com a instituição nos ter sido comunicada a impossibilidade de ser facultada uma lista completa e exaustiva de todos os patrocínios. Assim, e porque numa visita ao espaço, tivemos a oportunidade de observar a enorme preponderância concedida ao *apadrinhamento* de diversos animais, bem visível nas placas dos seus *habitats*, e face às dificuldades mencionadas acima, a nossa opção acabou por recair sobre esta forma concreta de patrocínio, deixando de lado outras possíveis, mas de muito difícil estudo.

Durante a recolha do material, foi concluído que existe um total de 41 apadrinhamentos, sendo que alguns dos animais são apadrinhados por mais que uma instituição, podendo a mesma instituição apadrinhar vários animais.

Tabela 7 - Lista de empresas e respectivos animais apadrinhados no Jardim Zoológico de Lisboa em 2007.

EMPRESA	ANIMAL APADRINHADO
SECTOR DA COMUNICAÇÃO SOCIAL	
<u>1. Correio da Manhã</u>	Crocodilo do Nilo e Rinoceronte Indiano
<u>2. Record</u>	Pinguim do Cabo, Ádax, Gibão de Mãos Brancas
<u>3. Semanário Económico e Diário Económico</u>	Elande
<u>4. 24 Horas</u>	Bizonte Americano
<u>5. O Jogo</u>	Búfalo Vermelho, Pacaça e Arara (“Jacinta”)
<u>6. Bebé D’Hoje</u>	Canguru de Bennet
<u>7. Homem Magazine</u>	Hipopótamos
<u>8. Pais & Filhos</u>	Lémure de Cauda Vermelha e Girafa de Angola
<u>9. Jornal de Notícias</u>	Leões de Angola

<u>10. Semanário</u>	Palanca Negra
<u>11. Grupo Impala</u>	Ímpala de face negra
<u>12. Bravo</u>	Panda Vermelho do Nepal
SECTOR DA ALIMENTAÇÃO	
<u>13. Eru (na figura do “Rato Queru”)</u>	Esquilo de Prevost
<u>14. Gorila</u>	Gorila Ocidental das Terras Baixas
<u>15. Sistemas McDonalds Portugal, Lda</u>	Macaco-Aranha da Colômbia
SECTOR GROSSISTA	
<u>16. Sony</u>	Chimpanzés
<u>17. Abott Laboratórios, Lda (por ocasião da campanha do medidor de glicémia “Abbott”)</u>	Pinguim do Cabo
<u>18. Multiópticas</u>	Foca “Lunetas”
<u>19. Jogos Santa Casa</u>	Orangotango e Suricata
<u>20. Blanka (Blanka Vanish Crystal White)</u>	Tigre Branco “Crystal”
<u>21. Lacoste</u>	Crocodilo do Nilo
SECTOR DE HANDLING	
<u>22. Portway</u>	Leão de Angola “Tag”
<u>23. Ground Force Portugal</u>	Urso Pardo “Blue”
SECTOR DE INDÚSTRIA E COMÉRCIO AUTOMÓVEL	
<u>24. Jaguar</u>	Jaguar (slogan: “Está na cara que é da família”)
<u>25. Land Rover</u>	Girafa de Angola (slogan: “Alta, Imponente e com muita pinta”)
SECTOR AMBIENTAL	
<u>26. Sociedade do Ponto Verde</u>	Foca “Storm”
<u>27. Ipodec Portugal</u>	Hipopótamo “Bocas”
<u>28. Sim Tejo</u>	Flamingo do Chile
SECTOR DOS TRANSPORTES	
<u>29. Administração do Porto de Lisboa</u>	Foca “Maduk”

<u>30. Metropolitano de Lisboa</u>	Lémure de Cauda Vermelha
<u>31. Companhia Carris de Ferro de Lisboa</u>	Tigre de Samatra “Glória”
<u>32. ANA – Aeroportos de Portugal</u>	Panda Vermelho do Nepal
SECTOR DE EMPRESAS DE RECURSOS HUMANOS	
<u>33. Atlanco</u>	Girafa de Angola “Antónia” (slogan: “Nunca a fortuna põe uma girafa em tal altura que não precise de um amigo”)
SECTOR DO COMÉRCIO E RETALHO	
<u>34. Centro Comercial Colombo</u>	Chimpanzé “Dari”
<u>35. Jumbo/Pão de Açúcar</u>	Leões de Angola e Coruja (pela campanha “Rik & Rok, a Coruja e o Leão”)
<u>36. Carrefour de Telheiras</u>	Leopardo das Neves
SECTOR DOS SERVIÇOS	
<u>37. Ernst & Young</u>	Arara Azul e Amarela e Arara Vermelha
<u>38. TV Cabo</u>	Leão de Angola “Jubas”
SECTOR ENERGÉTICO	
<u>39. BP</u>	Elefante “Primavera”
SECTOR DA INDÚSTRIA E MÁQUINAS	
<u>40. Siemens</u>	Leões de Angola
SECTOR DA CONTRUÇÃO	
<u>41. EPUL</u>	Leão de Angola “Epulgas”

FONTE: Dados conseguidos mediante uma pesquisa de campo resultante de uma visita às instalações do Jardim Zoológico de Lisboa.

Não sendo possível falar com todas as empresas (41 em 2007, como se pode ver na **Tabela 1**), recorreu-se a um *ranking* de empresas para efectuarmos a selecção da amostra. Como já fomos notando ao longo desta dissertação, procurámos sempre pautarmo-nos por decisões equilibradas, e foi exactamente a fidelidade a tais princípios, que nos levou a escolher uma amostra pautada, quer por grandes empresas, quer por pequenas e médias (PME), utilizando-se para tal duas listagens diferentes, ambas referentes ao ano de 2007: Por um lado, «As 500 Maiores & Melhores», uma edição especial da revista Exame de Outubro de 2007; e, por outro, «As 1000 Melhores PME», um

estudo da revista Exame em parceria com a Informa D&B e Deloitte (edição número 284 de Dezembro de 2007). No entanto, num mundo com as características do empresarial, nem sempre é fácil cumprir os critérios de equilíbrio a que nos propusemos. Passamos, então, a explicar os condicionalismos com que tivemos de nos deparar.

Com efeito, das 41 empresas com apadrinhamentos, são 13 as que aparecem nos dois *rankings*, optando-se por entrevistar todas elas. Destas 13, 11 eram grandes empresas e apenas duas pequenas e médias empresas. Antes, então, de se apresentar a lista definitiva de empresas com apadrinhamentos a entrevistar, há que salientar que, quer o número quer a tipologia de empresas, foi constrangido pelas respostas que se conseguiram obter. Isto é, das 11 grandes empresas – e após muita insistência – apenas 8 se mostraram disponíveis para colaborar, enquanto nenhuma das duas pequenas e médias empresas se mostrou disponível para participar na investigação. Posto isto, o estudo conta com a amostra possível, sendo que a **Tabela 2** apresenta as 8 empresas entrevistadas, numa listagem que indicará ainda o animal apadrinhado, o lugar ocupado no *ranking*, bem como a designação da empresa de acordo com a sua dimensão.

Tabela 8 – Lista de empresas com apadrinhamentos no Jardim Zoológico de Lisboa entrevistadas

EMPRESA	ANIMAL APADRINHADO	LUGAR NO RANKING	DIMENSÃO
SECTOR DO COMÉRCIO			
1. Multiópticas	Foca “Lunetas”	480º	Grande Empresa
SECTOR DOS SERVIÇOS			
2. Sociedade do Ponto Verde	Foca “Storm”	430º	Grande Empresa
SECTOR DOS TRANSPORTES			
3. Administração do Porto de Lisboa	Foca “Maduk”	463º	Grande Empresa
4. Metropolitano de Lisboa	Lémure de Cauda Anelada “Sebastião”	376º	Grande Empresa
5. Companhia Carris de Ferro de Lisboa	Tigre de Samatra “Glória”	257º	Grande Empresa
6. ANA – Aeroportos de Portugal	Panda Vermelho do Nepal	70º	Grande Empresa
SECTOR DA CONSTRUÇÃO			

7. Empresa Pública de Urbanização de Lisboa (EPUL)	Leão de Angola “Epulgas”	462º	Grande Empresa
SECTOR DA INDÚSTRIA E MÁQUINAS			
8. Siemens	Leões de Angola	28º	Grande Empresa

BASE: *Ranking «As 500 Maiores & Melhores»*, de 2007, da revista Exame.

No que diz respeito às empresas sem apadrinhamentos no Jardim Zoológico de Lisboa, partiu-se da mesma base, isto é, dos dois *rankings* atrás mencionados, tendo a sua escolha sido aleatória. Dado que foram várias as empresas vinculadas ao Jardim pelo apadrinhamento que não quiseram participar – entre elas duas PME – vimo-nos obrigados a excluir empresas já seleccionadas para esta amostra de instituições sem apadrinhamento. Procurámos, com a adopção deste critério, respeitar a homogeneidade de amostras no sentido de garantir a comparabilidade entre ambos os tipos de empresas. Em relação ao método de escolha, recorreu-se à uma contagem aleatória (empresas posicionadas nos lugares 5, 10, 15, 20, ...) e é de salientar ainda que, sempre que uma empresa se apresentou indisponível para colaborar, escolheu-se a empresa posicionada imediatamente a seguir no *ranking*.

Tabela 9 – Lista de empresas sem apadrinhamentos no Jardim Zoológico de Lisboa escolhidas para entrevista

EMPRESA	LUGAR NO RANKING	DIMENSÃO
SECTOR DAS TELECOMUNICAÇÕES		
1. PT Comunicações	5º	Grande
SECTOR DO COMÉRCIO DE VEÍCULOS AUTOMÓVEIS		
2. Renault Portugal	15º	Grande
3. Mercedes Benz Portugal	35º	Grande
SECTOR DO COMÉRCIO		
4. OCP Portugal	31º	Grande
5. Galp Gás Natural	12º	Grande
6. Repsol Polímeros	26º	Grande
SECTOR DA CONSTRUÇÃO		

7. Somague	45°	Grande
SECTOR DOS SERVIÇOS		
8. CTT Portugal	22°	Gande

BASE: *Ranking «As 500 Maiores & Melhores»* de 2007, da revista Exame

Tendo em especial atenção as questões acima explicitadas, procedeu-se às 16 entrevistas com os responsáveis que à frente indicamos, sendo o conteúdo das mesmas apresentado em Anexo.

EMPRESAS COM APADRINHAMENTO NO JARDIM ZOOLOGICO DE LISBOA

1. **Multiópticas:** Sandra Alves (Departamento de *Marketing*)
2. **Sociedade do Ponto Verde:** Susana Palma (Departamento de *Marketing*)
3. **Administração do Porto de Lisboa:** Manuel Loureiro (Departamento de Assuntos de *Marketing* e Comunicação)
4. **Metropolitano de Lisboa:** Sara Plácido (Departamento de Relações Públicas)
5. **Companhia de Carris de Ferro de Lisboa:** Catarina Dias (Departamento de Relações Públicas)
6. **ANA – Aeroportos de Portugal:** Cláudia Mesquita (Departamento de Comunicação e Imagem)
7. **Siemens, SA:** Ana Paula Baixinho e Rita Soares da Silva (Departamento de *Marketing* e Comunicação)
8. **EPUL:** Maria Barros (Departamento de Comunicação).

EMPRESAS SEM APADRINHAMENTO NO JARDIM ZOOLOGICO DE LISBOA:

1. **PT Comunicações:** Maria João Lopes (Direcção de Comunicação Corporativa)
2. **Renault Portugal:** Maria Viana (Departamento de Relações Públicas)
3. **OCP Portugal:** Sandra Lopes (Departamento de *Marketing*)
4. **Mercedes Benz Portugal:** Nuno Mendonça (Departamento de *Marketing*)
5. **Somague:** Sandra Moreira (Direcção de *Marketing* e Comunicação)
6. **Galp Gás Natural:** Manuel Andrade (Departamento de *Marketing* – Patrocínios e Eventos)
7. **CTT Portugal:** José Manuel Almeida (Departamento de *Marketing* Institucional)
8. **Repsol Polímeros:** Departamento de Comunicação e Relações Públicas.

Reportando-nos agora ao tratamento dos dados obtidos, esclarecemos que os resultados surgem mediante o tratamento misto (qualitativo e quantitativo) assistido por computador, com recurso ao software Max QDA, um programa de análise predominantemente qualitativa de dados. A discussão dos resultados, por seu lado, será feita mais à frente, no capítulo da análise de dados, em que se perceberá a que conclusões a que esta técnica permitiu chegar.

Com efeito, o uso do Max QDA deve-se, em primeiro lugar, ao facto de uma ajuda informática diminuir a probabilidade de erros e omissões que inadvertidamente podem acontecer quando se processa este tipo de dados manualmente. Depois, porque esta ferramenta informática é uma das pioneiras no que diz respeito à análise qualitativa de dados, sendo um dos programas mais utilizados em sede académica, quer nacional como internacionalmente, quer pela sua eficiência, quer ainda por se tratar de um *software* extremamente *user friendly* – como se pode ver no próprio *site* do programa –, o que permite dizer, sem qualquer tipo de exagero, que o Max QDA está à frente em questões como «*user-friendliness*, funcionalidade metódica e inovação». ¹⁹¹ De facto, esta característica de fácil uso por parte do utilizador torna-se muito importante, na medida em que nos permitiu – de forma quase autodidacta, importa sublinhá-lo aqui – ter os dados devidamente organizados. A vantagem deste *software* está também no facto de não comprometer os pressupostos mais básicos da análise qualitativa, já que não produz automaticamente resultados de forma autónoma, cabendo exclusivamente ao investigador o trabalho de profunda compreensão e análise dos dados que obteve através da técnica de recolha de dados adoptada. No fundo, o que o Max QDA permite, é tão só que o investigador tenha um *layout*, por assim dizer, bastante amplo dos dados. Esta perspectiva, por sua vez, permite ao investigador tirar as suas conclusões, através de uma mais fácil identificação, distinção e compreensão da importância de determinados elementos considerados fundamentais e indispensáveis para poder confirmar ou infirmar as suas hipóteses de trabalho.

Para terminar, e ainda em relação ao uso do Max QDA, é importante salientar que, embora haja sempre a necessidade de se quantificar os dados para extrair conclusões, estamos perante uma técnica de tratamento de dados que incide sobre questões que envolvem a adopção de critérios, a definição de objectivos, e o desenvolvimento de acções operacionais e, conseqüente, tomada de decisões por parte do investigador, pelo que se trata muito mais de uma ferramentas de investigação qualitativa do que quantitativa. Por outro lado, não podemos deixar de referir aquela que vai sendo uma tendência na Análise de Dados em Ciências Sociais, e que se traduz precisamente na reconhecida e crescente importância do uso de técnicas de investigação *mistas*, ou seja, a necessidade de a investigação quantitativa ter na sua base um pouco de indução qualitativa, e vice-versa. Em suma, a principal função do Max QDA passa pela sistematização e organização de dados qualitativos e na sua subsequente apresentação através de gráficos e tabelas, em que aqueles são quantificados, bem como na apresentação de tabelas de natureza qualitativa, o que garante assim um tratamento misto da informação.

Os pormenores técnicos relativos à análise através da utilização deste programa serão explicados mais à frente, no capítulo da análise de dados, antes de se dar início à análise dos dados propriamente dita.

¹⁹¹ AAVV, Max QDA Tutorial, Disponível no endereço <http://www.maxqda.com/max3/index-inhalt.htm>. Sítio consultado em 11 de Outubro de 2008.

2. Análise Documental

A partir do momento em que o investigador se propõe a fazer um estudo, o primeiro cuidado é tomar contacto com o que já existe na área começando, naturalmente, uma pesquisa. A sublinhar quão cedo deve começar esta preocupação, Carlos Diogo Moreira escreve que «(...) desde logo na fase de projecto, como já se sugeriu anteriormente, a pesquisa pode envolver o uso de evidência documental e neste aspecto a questão do acesso a colecção de registos ou arquivos pode assumir particular importância.»¹⁹² O mesmo autor relata a importância «óbvia» deste método de investigação na familiarização do investigador com a quantidade de informação existente e disponível, prevenindo a repetição de estudos¹⁹³.

Este papel preponderante e a preocupação com a pesquisa bibliográfica estendem-se, na verdade, ao longo de todo o processo investigativo já que o cientista social necessita de recorrer a evidência documental até aos últimos momentos de estudo. Como referem Raymond Quivy e Luc Van Campenhaut as «(...) bibliotecas, os arquivos e os bancos de dados, sob todas as formas, são ricos em dados que apenas esperam pela atenção dos investigadores.»¹⁹⁴

Na presente investigação, a pesquisa bibliográfica assume especial importância ao nível da conceptualização, em que se define o patrocínio – desmistificando-se as restantes formas de comunicação empresarial com as quais anda a par e pode ser potencialmente confundido –, a responsabilidade social e a imagem corporativa. A própria informação recolhida no Jardim Zoológico tem aqui relevância central, sendo esta de duas qualidades: estatística – que facultou os dados para uma caracterização do público-alvo do espaço – quer descritiva – que permitiu perceber a missão da instituição e que tipo de investimentos são feitos pelas empresas, conseguindo-se uma listagem dos animais existentes, da forma como são feitos os patrocínios, quais as empresas que apadrinham e que animais apadrinham e que mudanças têm ocorrido no espaço. Outra questão em que esta metodologia foi particularmente útil foi a selecção das empresas com apadrinhamentos no Jardim Zoológico que se deveriam contactar, sendo necessário para tal consultar duas listagens – «As 500 Maiores & Melhores» e «As 1000 Maiores PME» - da revista Exame. Este processo foi já atrás explicado, no subcapítulo anterior a este, sobre a entrevista qualitativa.

De facto, recorreu-se ao longo deste estudo não só às mais comumente utilizadas obras e artigos académicos, como também dados estatísticos, transcrições de comunicações orais e panfletos. Esta diversidade leva-nos a distinguir as fontes documentais pelo que, segundo terminologia de Carlos Diogo Moreira, se pode dizer que foram utilizados os dois tipos de fontes documentais: primárias e secundárias. No respeitante às fontes primárias, sendo estas «constituídas por livros e outros documentos que foram produzidos pelas pessoas que estão a ser estudadas durante o próprio período de pesquisa»¹⁹⁵, estamos a falar nomeadamente da transcrição do seminário «A Responsabilidade Social das Empresas» (publicado pelo Conselho Económico e Social)

¹⁹² C. D. Moreira, *Planeamento e Estratégias de Investigação Social*, op. cit., pp. 28.

¹⁹³ *Idem, ibidem*, pp. 37.

¹⁹⁴ R. Quivy e L. V. Campenhaut, *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, op. cit., pp. 201.

¹⁹⁵ C. D. Moreira, *Planeamento e Estratégias de Investigação Social*, op. cit., pp. 29.

e por alguns livros utilizados para a descrição de factos mais antigos da vida do Jardim Zoológico que, não sendo escritos nesse mesmo hiato cronológico, o foram por individualidades com ligações à instituição. Quanto às fontes secundárias – «livros e documentos escritos depois dos acontecimentos e terem ocorrido ou por alguém que não testemunhou pessoalmente os factos descritos»¹⁹⁶ – temos o exemplo das obras e artigos académicos utilizados, ao que se acrescentam alguns dados estatísticos consultados.

A averiguação por parte do investigador «de que informação pode dispor» e «se a mesma se adapta aos objectivos do seu trabalho»¹⁹⁷, evidenciada por Carlos Diogo Moreira foi uma regra que se procurou respeitar nesta investigação. O mesmo autor evidencia mais três cuidados que devem ser tidos em conta e que este estudo procurou respeitar. Por um lado a sistematicidade na reunião dos dados, seguindo uma «ordem lógica sugerida pelo próprio projecto»; por outro, a tomada selectiva de notas, não anotando toda a informação de forma desenfriada; e por fim, nunca eliminar os registos e, se possível, duplicá-los, pois é nesta base que assenta o trabalho¹⁹⁸.

¹⁹⁶ C. D. Moreira, *Planeamento e Estratégias de Investigação Social*, op.cit., pp. 30.

¹⁹⁷ *Idem, ibidem*, pp. 39.

¹⁹⁸ *Idem, ibidem*, pp. 40 e 41.

CAPÍTULO III – ANÁLISE DOS DADOS

A. RESULTADOS

1. Entrevistas Semi-Estruturadas

A análise a que se dedica este terceiro capítulo tem como principal objectivo, segundo o desenho de investigação definido *a priori*, procurar saber se as hipóteses de trabalho formuladas podem ser realmente confirmadas, mas também – e fundamentalmente – procurar uma resposta para a pergunta de partida. Importa lembrar, então, que, num primeiro momento, foram enunciadas as diferentes razões que levam as empresas a apostar no apadrinhamento de animais do Jardim Zoológico, mas também definida a opção por proceder uma análise de tipo «misto» no tratamento dos dados empíricos – a qual compreende uma interpretação quantitativa dos dados sem, contudo, afastar a sua leitura qualitativa. Tendo sido já explicada a forma através da qual se chegou à definição da amostra de empresas – com apadrinhamento e sem apadrinhamento – e a adequação do Max QDA ao tratamento estatístico – quantitativo e qualitativo – dos dados que se pretende desenvolver no âmbito desta investigação, resta-nos agora apresentar os resultados a que chegámos, mas não sem antes compreender algumas das características do programa usado, as quais passaremos a expor sem mais demora.

Para efeitos de análise, os dados obtidos através da realização de entrevistas qualitativas semi-estruturadas, junto de dois tipos de empresas – com e sem apadrinhamento de um animal do Jardim Zoológico – foram tratados separadamente através do programa Max QDA, obedecendo, para tal, a uma codificação e a um tratamento diferenciado. Em primeiro lugar, importa saber se, e em que medida, existe uma correspondência entre o *conteúdo* da informação, a *saliência* da informação e o *contexto* em que a informação é obtida. A este nível, a análise de dados, através do Max QDA, funciona mediante a atribuição de códigos que permitem estabelecer a correspondência entre as dimensões atrás mencionadas. Ora, tal codificação implica, desde logo, a criação de três níveis de análise: um primeiro nível de análise é composto pelo *separador* relativo aos diferentes tipos de perguntas, servindo, apenas, de guia de orientação, razão pela qual não lhe é atribuído qualquer código; um segundo nível de análise corresponde às perguntas que integram a entrevista e implica a atribuição de um código a todas as respostas obtidas através daquele método de recolha de dados; por fim, um terceiro nível de análise compreende os chamados *indicadores*, compostos por palavras-chave atribuídas apenas a algumas partes do texto. Com efeito, esta codificação segue os próprios padrões da entrevista, bem como o desenho da análise que se pretende desenvolver. Assim sendo, para as empresas com apadrinhamento temos de considerar diversas questões, tais como o apoio ao Jardim Zoológico, as motivações, os objectivos e os efeitos do apadrinhamento, sendo atribuídas a todas elas códigos de nível dois (*respostas*) e três (*indicadores*) (vide **Mapas 1, 2, 3 e 4** em Anexo). Já para empresas sem apadrinhamento, há que considerar o conhecimento do apadrinhamento, as motivações e a missão do Jardim Zoológico, sendo estes *itens* também acompanhados pelos respectivos códigos de nível dois e três (vide **Mapas 5, 6 e 7** em Anexo).

A matriz de códigos de terceiro nível – *indicadores* – atende à relação estabelecida entre a informação obtida nas respostas e a conceptualização atrás formulada e, sendo assim, foram destacados dois códigos que necessitam de especial atenção, nomeadamente a responsabilidade social e a imagem corporativa. Continuamos aqui a assumir, como o fizemos no sub-capítulo 2.3., segundo definição da Comissão Europeia, a **responsabilidade social** como a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas na sua actuação, o cumprimento de todas as obrigações legais e um investimento em capital humano, no ambiente e nas relações com outras partes interessadas e comunidades locais. Esta consciencialização, por parte da empresa, das implicações que a sua actividade pode ter no meio envolvente e a tentativa de conciliação dos seus interesses com o desenvolvimento sustentável – aos níveis económico, ambiental e social – são, portanto, os pilares fundamentais desta prática, permitindo-nos considerar aspectos como a conservação e bem-estar de uma espécie e dos animais em geral, a sustentabilidade ambiental do planeta e as políticas de sustentabilidade das empresas, as práticas de educação do público, o envolvimento na missão do Jardim Zoológico e a ajuda a este como aspectos referentes à responsabilidade social. Quanto à **imagem corporativa** – entendida, por um lado, como o conjunto dos seus funcionários, da infra-estrutura e do seu posicionamento no mercado, e, por outro lado, como o conjunto da identidade visual, das campanhas de comunicação, das actividades institucionais e da inovação tecnológica – procedemos à sua codificação tendo em conta todos estes aspectos. Assim sendo, considerámos como questões relacionadas com a preocupação com **imagem corporativa**: a notoriedade, a visibilidade, a promoção da imagem e o posicionamento da empresa, mas também os ganhos ao nível da marca e o reposicionamento desta foram integrados neste domínio. Estas pequenas – mas importantes – diferenciações serão compreendidas pela análise exaustiva e cuidada de cada tabela qualitativa gerada pelo programa Max QDA, nas quais se apresentará as circunstâncias em que são mencionadas e qual a sua escala de importância para cada empresa.

Pelo relato que fazem do que constitui o apadrinhamento na vida da empresa – que é precisamente o que pretendemos perceber – as instituições com apadrinhamento no Zoo são as que maior relevância detêm e iniciaremos com elas a nossa abordagem. A lógica de análise será, então, seguir os guiões de entrevista, começando por observar, num primeiro momento, se tais empresas conhecem as formas de apoio do Jardim Zoológico de Lisboa, seguindo depois para as motivações que levam ao apadrinhamento de um animal – comum a empresas com e sem vínculo ao Jardim. Para, enfim, procurar saber quais são os efeitos desse apoio e se conhecem a missão do Jardim, tanto para empresas com apadrinhamento como para empresas sem apadrinhamento, respectivamente. Sabendo qual o grau de conhecimento que as empresas têm das formas de apoio do Zoológico, bem como as suas motivações para investir na instituição, disporemos, então, de uma informação mais sólida para avançar na nossa investigação e, dessa forma, procurar saber quais são os efeitos de um tal investimento na vida da empresa e do Zoológico. Atendendo ao que acaba de ser dito, procurámos também saber, junto dos dois tipos de empresas inquiridas, se estas conhecem, efectivamente, a missão do Jardim, aspecto que será tratado mais à frente.

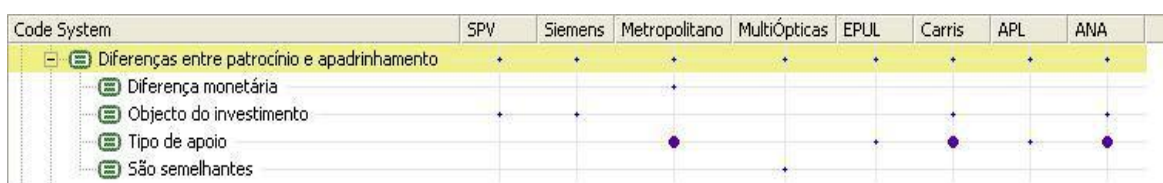
Naturalmente que para perceber exactamente quais as motivações de uma organização para apadrinhar um animal do Zoo, será decisivo compreender, em primeiro lugar, o seu grau de **conhecimento das actividades do Jardim Zoológico**. Estes dados antecipam já algumas das possíveis respostas, nomeadamente quanto ao facto de se saber se a escolha do apadrinhamento terá sido feita ao acaso ou se a empresa sabia exactamente o que queria e qual o motivo da sua acção, bem como perceber se o desconhecimento tem algum peso nessa escolha. Com efeito, a análise estatística mostra que das oito empresas *com apadrinhamento* inquiridas na nossa amostra, cinco afirmam conhecer as diferentes formas de investimento, enquanto uma revela um total desconhecimento nesta matéria e duas pura e simplesmente não sabem responder a este quesito (*vide Gráfico 3* – «É do vosso conhecimento que existem **diferentes formas** de investimento no Jardim Zoológico de Lisboa? Se sim, pedir-lhe-ia que as enumerasse.» - ver a redacção da pergunta em Anexo). A opção de evidenciar aqui aquelas empresas que não souberam responder justifica-se pelo facto de algumas empresas afirmarem conhecer as diferentes formas de patrocínio, mas a enumeração que fazem destas ser, na maior parte dos casos, incompleta ou, então, não ser inteiramente correcta.

Já foi referido atrás que o investimento no Zoológico passa pelo apadrinhamento, ao abrigo ou não do programa Espécies Protegidas (EEP), patrocínio, pelas parcerias (*co-branding* de marcas ou produtos), por tornar-se sócio através dos «Amigos do Jardim Zoológico», ou aluguer de espaços para a realização de acções diversificadas, sendo que, algumas empresas manifestam conhecer todas estas formas, embora apontem unicamente o *apadrinhamento* e o *patrocínio*, como é o caso da EPUL e da APL, como se pode comprovar pela **Tabela 10**, constante em Anexo.

A mesma tabela confirma que a ANA – Aeroportos de Portugal constitui a única empresa inquirida que afirma desconhecer na totalidade as diferentes formas de investimento, enquanto as restantes empresas se conhecem algumas das formas de investimento possíveis, também revelam o desconhecimento de outras.

Este esforço por perceber até que ponto as empresas conhecem ou não as formas de investimento no Zoológico, e o modo como esta instituição funciona, levou-nos a inquirir as empresas relativamente às **diferenças que estabelecem entre o apadrinhamento e o patrocínio**. Das respostas dadas a este quesito, percebe-se rapidamente que para a maioria das empresas as diferenças residem tanto no tipo como no objecto do apoio. Ou dito de outra forma: no período de duração, no âmbito, no grau de personalização e de alcance no que toca ao tipo de apoio; e o facto de o apoio ser concedido a animais ou às instalações em si quanto ao objecto.

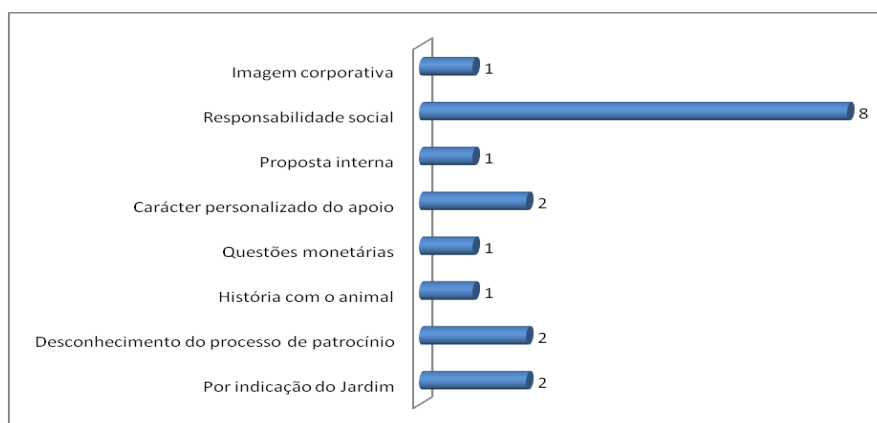
Gráfico 4 – «Quais são, para a *empresa x*, as diferenças entre patrocínio e apadrinhamento?»



Com efeito, como se pode ver no **gráfico 4** acima reproduzido – e se pode comprovar, detalhadamente na **Tabela 11** em Anexo – apenas uma das empresas faz referência à diferença monetária (o Metropolitano de Lisboa), enquanto uma outra (a MultiÓpticas) nota a semelhança entre os dois tipos de investimento. De salientar, porém, que o Metropolitano de Lisboa alude também à diferenciação monetária, a que associa outros dois aspectos inerentes a cada tipo de apoio, que passamos a transcrever aqui: «Se o patrocínio é algo mais abrangente», já «o apadrinhamento permite personalizar o apoio dado» (*vide Tabela 11* em Anexo). Por sua vez, a Sociedade do Ponto Verde e a Siemens, SA sublinham diferenças que remetem para o objecto do investimento, enquanto a EPUL e a APL destacam o tipo do apoio concedido, como se pode constatar na mesma tabela. Restam ainda a Carris e a ANA – Aeroportos de Portugal, que partilham a mesma opinião, salientando quer o tipo de apoio quer o tipo de objecto.

Referidas, então, quais as diferenças que existem para as empresas visadas entre o apadrinhamento e o patrocínio, impõe-se a questão da **escolha do apadrinhamento**, como forma de investimento adoptada, a qual revela já, e de alguma forma, o tipo de vínculo que as empresas desejam ter com o Jardim Zoológico. Por que escolheram estas empresas o apadrinhamento? Existirá alguma ligação entre o desconhecimento de outras formas de investimento no Jardim e a opção pelo apadrinhamento? Ou ainda: Será que a percepção das diferenças entre o patrocínio e o apadrinhamento justificam a opção por esta última forma de apoio e investimento no Zoológico de Lisboa? Ora, é a estas, e também outras questões com elas directamente associadas, e que se nos afiguram particularmente relevantes, face ao desenho de investigação traçado no âmbito desta tese, que trataremos de dar resposta nas páginas que se seguem.

Gráfico 5 – «Por que escolheram o apadrinhamento e não o patrocínio?»



Desde as preocupações com a conservação e com o bem-estar animal, passando pelos aspectos relacionados com a imagem corporativa, são várias as razões apontadas para a escolha do apadrinhamento como forma de apoio ao Zoológico de Lisboa, como, aliás, se pode verificar na **tabela 12** abaixo reproduzida. Num primeiro momento, e como resulta do **gráfico 5**, afigura-se claro o predomínio de questões ligadas à responsabilidade social, como sendo responsáveis pela escolha do apadrinhamento em detrimento do patrocínio. Com efeito, encontramos oito registos que remetem para a questão da responsabilidade social, seguindo-se, logo depois, o carácter personalizado do

apoio, a escolha por indicação do Jardim e por desconhecimento do processo de patrocínio (com duas referências cada uma, respectivamente).

Na **Tabela 12**, podemos constatar, de uma forma mais detalhada, qual o tipo de resposta dada por cada uma das empresas a esta questão. Com efeito, da análise mais atenta dos dados constantes neste quadro, é possível observar que a Carris e a Administração do Porto de Lisboa constituem as únicas empresas a apontar o apadrinhamento como uma forma de apoio que se traduz em «mais-valias» para a empresa em si e não só para o Jardim Zoológico e para os seus animais. Percebe-se assim que ambas as empresas, embora refiram muito a importância da responsabilidade social, o facto é que, a Carris admite apenas, e de forma muito subtil, procurar, através do apadrinhamento, promover uma imagem socialmente responsável, enquanto que a Administração do Porto de Lisboa não deixa de salientar, de forma totalmente aberta, a preocupação que tem em procurar criar de uma «boa vontade» no público, o que, por sua vez, se traduz em ganhos para a sua imagem corporativa, nomeadamente ao nível da notoriedade social da empresa. Mas, ainda em relação à responsabilidade social, importa referir que a Carris não deixa de considerar também a sustentabilidade ambiental e a conservação e o bem-estar animal. Estes são, aliás, pontos afirmados de forma recorrente e reiterada como sendo determinantes para a escolha do apadrinhamento em vez do patrocínio, tal como as questões ligadas com o Jardim – ou melhor, com a sua missão institucional: ou seja, a conservação da espécie apadrinhada. Para além da Carris e da Administração do Porto de Lisboa, também a Siemens, SA e sobretudo, a MultiÓpticas, ilustram muito claramente o que acaba de ser dito, enquanto, por exemplo, o Metropolitano de Lisboa, a EPUL, a Sociedade do Ponto Verde e a ANA indicam já motivações distintas na sua opção pelo apadrinhamento em detrimento do patrocínio. Na verdade, para estas duas últimas empresas, o desconhecimento do processo de patrocínio parece ser um factor determinante na sua opção pela forma de apoio aqui estudada. Expliquemo-nos melhor: tendo o Jardim indicado o apadrinhamento, estas empresas optaram por não se informar sobre outras medidas de apoio. No que respeita à EPUL e ao Metropolitano, a escolha é determinada tendo por base decisões internas, assim como o legado histórico que envolve a empresa e o animal, respectivamente.

Em suma, da análise que temos vindo a desenvolver, é possível concluir-se que, no âmbito da responsabilidade social, a escolha do apadrinhamento como forma de investir no Jardim Zoológico, tende a ser determinada pela forte proximidade existente entre as empresas e a instituição e o animal em si, promovendo ou contribuindo para promover a sua conservação e o seu bem-estar.

Tabela 13 – Tabela qualitativa relativa à questão «Por que escolheram o apadrinhamento e não o patrocínio?»

Coded Segments			
Comment	Text	Code	Segment
SPV		APOIO AO JARDIM ZOOLOGICO\Escolha do apadrinhamento\Por indicação do	O apadrinhamento foi decidido depois de um repto que nos foi dirigido pelo Jardim Zoológico e que resolvemos aceitar.

		Jardim	
		APOIO AO JARDIM ZOOLOGICO\Escolha do apadrinhamento\Desconhecimento do processo de patrocínio	Não investigámos a hipótese de patrocínio.
	Siemens	APOIO AO JARDIM ZOOLOGICO\Escolha do apadrinhamento\Carácter personalizado do apoio	A Siemens escolheu o apadrinhamento pelo facto de querer apoiar directamente um animal durante um tempo concreto.
Maior envolvimento na missão do Jardim		APOIO AO JARDIM ZOOLOGICO\Escolha do apadrinhamento\Responsabilidade social	Achámos que o facto de estarmos ligados a um animal permitir-nos-ia estar mais envolvidos na missão do Jardim Zoológico, mantendo o compromisso com a nossa estratégia.
Metropolitano		APOIO AO JARDIM ZOOLOGICO\Escolha do apadrinhamento\História com o animal	Este lémure tem uma história para nós: andou perdido nos túneis do Metro, daí a escolha deste animal. Isto motivou também a escolha do apadrinhamento
		APOIO AO JARDIM ZOOLOGICO\Escolha do apadrinhamento\Questões monetárias	Isto motivou também a escolha do apadrinhamento, para além dos valores (a nível monetário) porque estamos a atravessar uma época de contenção de custos
		APOIO AO JARDIM ZOOLOGICO\Escolha do apadrinhamento\Carácter personalizado do apoio	Depois, o apadrinhamento permite-nos também personalizar o apoio que estamos a dar.
Conservação e bem-estar animal	MultiÓpticas	APOIO AO JARDIM ZOOLOGICO\Escolha do apadrinhamento\Responsabilidade social	Escolhemos o apadrinhamento especialmente porque somos amantes dos animais.
Conservação e bem-estar da espécie apadrinhada		APOIO AO JARDIM ZOOLOGICO\Escolha do apadrinhamento\Responsabilidade social	Ser padrinho é ser um segundo pai, e foi nessa perspectiva que achámos interessante cuidar de um animal específico para lhe poder proporcionar a melhor qualidade de vida possível, permitido desta forma a preservação e perpetuação da sua espécie.
	EPUL	APOIO AO JARDIM ZOOLOGICO\Escolha do apadrinhamento\Proposta interna	Na verdade, o apadrinhamento surge por sugestão do Centro Cultural e Desportivo da EPUL, que após uma visita ao Jardim Zoológico ficou sensibilizado com essa hipótese e o propôs ao Conselho de Administração da empresa.
Conservação e	Carris	APOIO AO JARDIM	- Demonstrar a preocupação da empresa

bem-estar animal		ZOOLÓGICO\Escolha do apadrinhamento\Responsabilidade social	com a preservação da espécie animal, em especial, espécies em perigo de extinção;
		APOIO AO JARDIM ZOOLÓGICO\Escolha do apadrinhamento\Responsabilidade social	- Dar a conhecer esforços da empresa em prol da responsabilidade social;
Sustentabilidade ambiental		APOIO AO JARDIM ZOOLÓGICO\Escolha do apadrinhamento\Responsabilidade social	- Dar passos na conservação do nosso planeta;
Maior envolvimento na missão do Jardim Zoológico		APOIO AO JARDIM ZOOLÓGICO\Escolha do apadrinhamento\Responsabilidade social	Além das vantagens atrás enunciadas, o apadrinhamento de um animal no Jardim Zoológico de Lisboa permite à Carris ter um contacto mais pessoal com esta entidade, uma vez que dá a esta iniciativa uma cara, um nome, a Tigre de Samatra “Glória”. É uma relação mais pessoal e mais próxima que une as duas entidades com um objectivo comum, a preservação das espécies ameaçadas de extinção.
Ajuda da missão do Jardim Zoológico	APL	APOIO AO JARDIM ZOOLÓGICO\Escolha do apadrinhamento\Responsabilidade social	Pela consciência que temos sobre a difícil e dispendiosa missão do Zoo
Notoriedade		APOIO AO JARDIM ZOOLÓGICO\Escolha do apadrinhamento\Imagem corporativa	o apadrinhamento pareceu-nos uma excelente forma de gerar “goodwill” junto dos vários públicos da APL, tendo em conta o número de contactos directos com os mesmos, que se traduzirão por certo em ganhos evidentes em termos de notoriedade.
ANA		APOIO AO JARDIM ZOOLÓGICO\Escolha do apadrinhamento\Por indicação do Jardim	Foi esta a proposta que nos foi apresentada.
		APOIO AO JARDIM ZOOLÓGICO\Escolha do apadrinhamento\Desconhecimento do processo de patrocínio	Foi esta a proposta que nos foi apresentada.

Como já foi referido atrás, um dos objectivos da investigação consiste também em compreender se o desconhecimento das formas de investimento no Jardim Zoológico assume algum **peso explicativo** na escolha do apadrinhamento em detrimento do patrocínio. Pois bem, o **cruzamento** dos resultados referentes a estes dois *itens* não nos permite chegar a conclusões

seguras, pelo que as considerações que a seguir são feitas devem ser lidas com todo o cuidado e cautela.

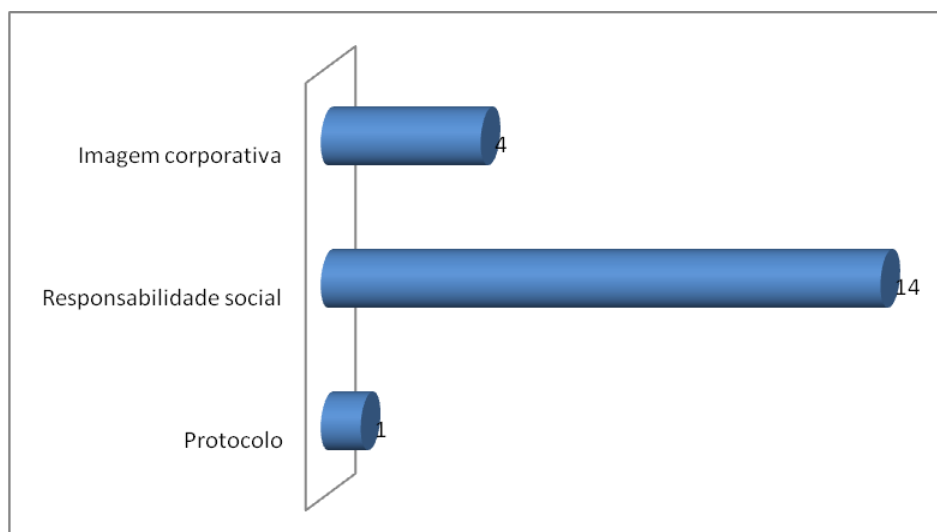
Gráfico 6 – Cruzamento das seguintes questões: «É do vosso conhecimento que existem **diferentes formas** de apoio ou de financiamento ao Jardim Zoológico de Lisboa? Se sim, poderia que as enumerasse» / «Poderia indicar quais as razões que os levaram a optar pelo apadrinhamento?»



Com efeito, podemos verificar que das duas empresas que não enumeraram correctamente as variantes de investimento no Jardim – EPUL e Porto de Lisboa –, apenas a EPUL demonstra que a escolha do apadrinhamento não foi realmente pensada *a priori*, tendo sido antes resultado de uma proposta de índole interna. O Porto de Lisboa, apadrinhou o Zoo por iniciativa própria, reconhecendo, por conseguinte, que o apadrinhamento pode realmente ter retornos efectivos para a empresa – neste caso ao nível da imagem corporativa – além de ter manifestado também a sua preocupação com a conservação e o bem-estar dos animais e da espécie apadrinhada. Porém, se esta opção foi tomada tendo em conta, claramente, certo tipo de efeitos esperados e desejados, nem por isso é possível afirmar que o desconhecimento das restantes formas de patrocínio tenha tido influência na sua decisão. Já a ANA – Aeroportos de Portugal, por seu turno, é a única empresa a afirmar que não conhece, de facto, as diferentes formas de apoio e de financiamento do Zoológico de Lisboa, reconhecendo, desta forma, que o facto de a sua opção recair sobre no apadrinhamento resulta sobretudo do desconhecimento do processo de patrocínio, mas também do facto de o apadrinhamento ter sido sugerido pelo próprio Jardim. Ora, tanto a interpretação deste gráfico, como a leitura dos dados resultantes da análise qualitativa da informação, coloca-nos algumas reservas quanto à opção deliberada e informada pelo apadrinhamento por parte de algumas das empresas visadas no nosso estudo. E isto porque estas não têm um conhecimento aprofundado do que é e do que significa o apadrinhamento, separando-o claramente do patrocínio e de outras possibilidades, o que leva a que uma tal opção tenda a residir sobretudo na aceitação de uma proposta por parte do próprio Zoológico de Lisboa, descartando-se, assim, as outras possibilidades no domínio das motivações.

Muitas instituições falam da acção de apadrinhar como a assumpção do papel de segundo pai, que zela pelo cuidado e bem-estar, neste caso, dos animais. Com efeito, algumas empresas (três das oito, como se pode ver pelo **Gráfico 8** em Anexo) mantêm este apoio ao Jardim Zoológico desde os anos 90 e pelas mais variadíssimas razões. Metade das oito empresas com quem falámos (*vide Gráfico 8* em Anexo), afirmaram ter dado início a este apoio já nos anos 2000. Desta década, destaca-se o ano a que se reporta esta análise, 2007, em que o Jardim lançou a campanha «Seja um Padrinho Babado» para angariação de apadrinhamentos, conforme se pode confirmar na **Tabela 14** em Anexo. Em suma, as motivações para apadrinhar um animal do Jardim Zoológico dependem, na verdade, de variadíssimas circunstâncias. Se é aparentemente verdade que existem razões que são minimamente comuns e transversais a todas as empresas, não será menos verdade que os objectivos visados tendem a variar, e por vezes significativamente, de empresa para empresa, de acordo com o tipo de investimento que estão dispostas a canalizar para tal efeito e com os efeitos que pretendem obter em termos de contrapartidas resultantes do apadrinhamento. Para perceber melhor o que justifica e explica a adesão das empresas face a este tipo de apoio, decidimos proceder a um escrutínio sobre as razões ou motivações **que levam a apadrinhar um animal do Jardim**, recorrendo, para tal, à administração, por via electrónica, de uma entrevista semi-estruturada (ver Anexo), realizada junto de uma pequena amostra de empresas.

Gráfico 9 – Razões para apadrinhar um animal no Jardim Zoológico de Lisboa



A análise do **Gráfico 9** acima representado – o qual nos oferece o conjunto das razões que estão na origem do apadrinhamento – permite-nos constatar, mais uma vez, a primazia da *responsabilidade social*, quando comparada quer com a *imagem corporativa* quer com o estabelecimento de *protocolos* entre o Zoológico e as empresas que constam da nossa amostra.

Por outro lado, se atentarmos nas respostas que constam da **Tabela 15**, é-nos possível confirmar esta mesma tendência, pois, também aí, a conservação e bem-estar do animal e ajuda da

missão do Jardim Zoológico são recorrentemente referidos, justificando assim a predominância isolada da responsabilidade social. É assim que a Sociedade do Ponto Verde, por exemplo, aponta como primeira motivação para o apadrinhamento o que designa como a «validade da causa» – isto é, a ajuda ao Jardim – e só depois, e como contrapartida, a visibilidade ou notoriedade públicas conseguidas através da colocação de uma placa junto do *habitat* do animal. No mesmo sentido, e de forma ainda mais vinculada, a Siemens, SA sublinha única e exclusivamente o apoio à missão do Jardim, referindo que a empresa foi movida pela acção de responsabilidade social, contribuindo, assim, e directamente, com uma verba destinada à alimentação e ao bem-estar de uma das espécies que habitam o Zoológico.

Existem, depois, situações mais específicas, como a do Metropolitano de Lisboa, cujo apoio a um determinado animal, para além de ter um carácter continuado e afectivo, acabou por resultar do estabelecimento de protocolos com o Zoo. Da análise destacam-se, também, as posições do Metropolitano de Lisboa, da MultiÓpticas e da EPUL: enquanto as duas primeiras salientam a responsabilidade social como inerente à sua actividade empresarial, e da qual decorre naturalmente o apadrinhamento como forma de apoio da missão do Jardim e de conservação e bem-estar animal, já a terceira destaca a adopção de uma estratégia que procura promover sobretudo a mudança da sua imagem, sendo que o apadrinhamento visa, aqui, não apenas a responsabilidade social, a conservação e o bem-estar animal e a ajuda do Zoológico, sendo igualmente concebido como uma estratégia ao serviço da empresa, no sentido de promover a imagem corporativa, associando-lhe valores positivos e publicamente reconhecidos. De referir ainda a Carris que, para além de sublinhar o seu envolvimento com a missão do Jardim, com a conservação e o bem-estar animal, nem por isso deixa de notar igualmente a importância que atribui ao problema da sustentabilidade ambiental, ou, mais concretamente, ao esforço para se promover, por todas as vias, a conservação das espécies animais ameaçadas, à semelhança, aliás, da ANA – Aeroportos de Portugal. Para esta, e de forma complementar, ganha também relevo o domínio da imagem corporativa, já que a transportadora aérea afirma explicitamente o seu objectivo de, com o apadrinhamento, conseguir «renovar a sua imagem». Pode concluir-se, por isso, que as empresas que temos vindo a analisar, parecem adoptar a via do apadrinhamento, atendendo, fundamentalmente, aos factores relacionados, quer com o bem-estar e a conservação dos animais, quer com a missão mais geral do Jardim Zoológico, seguindo, assim, uma política de responsabilidade social, assumida claramente, nos casos da Carris e da ANA, e que se enquadra e alarga além do mais ao problema mais global da sustentabilidade ambiental.

No entanto, deve ser dito também que apenas uma das empresas por nós estudada – A EPUL – admite que o apadrinhamento foi pensado quase que exclusivamente numa lógica de mudança e de renovação da sua imagem, se bem que não deixe de admitir, ainda que a título secundário, a importância da responsabilidade social associada a este tipo de apoio.

Tabela 15 – Dados qualitativos relativos às razões que explicam o apadrinhamento de um animal no Jardim Zoológico.

Coded Segments			
Comment	Text	Code	Segment
Conservação e bem-estar animal	SPV	MOTIVAÇÕES\Razão\R	Porque a iniciativa nos chamou a atenção pela validade da causa. O Apadrinhamento de Animais por Empresas é uma das formas de investir no Jardim Zoológico de Lisboa e contribuir para o bem-estar dos animais que nele vivem.
Visibilidade		esponsabilidade social	
		MOTIVAÇÕES\Razão\I	Ao mesmo tempo as contrapartidas pareceram interessantes já que a empresa teria direito a alguma visibilidade junto ao habitat do animal escolhido, através da colocação de uma placa.
		magem corporativa	
Apoio da missão do Jardim Zoológico	Siemens	MOTIVAÇÕES\Razão\R	o Jardim Zoológico estava com dificuldades financeiras e lançou uma grande campanha para fomentar o apoio a esta instituição. Nos anos noventa a Siemens achou que deveria contribuir e ajudar o Zoo e o apadrinhamento pareceu-nos ser a melhor solução, pois passava pelo envolvimento mais directo com um dos animais. A Siemens sentiu-se mais responsabilizada em ajudar, contribuindo assim com uma verba directamente para a alimentação e suporte de uma das espécies que habitam o Zoo.
		esponsabilidade social	
	Metropolitano	MOTIVAÇÕES\Razão\P	A decisão de apadrinhar um animal foi na sequência de um protocolo que foi assinado com a OTLIS, uma instituição que agrega todos os operadores de transportes de Lisboa, em 2006.
		rotocolo	
	MultiÓpticas	MOTIVAÇÕES\Razão\R	A MultiÓpticas, sempre teve bem vinculada a perspectiva de responsabilidade social.
		esponsabilidade social	
Apoio da missão do Jardim Zoológico		MOTIVAÇÕES\Razão\R	Na nossa própria actividade procuramos apoiar, dentro das nossas possibilidades, aqueles que necessitam (...). Foi dentro deste espírito e em coerência com as nossas convicções que apostámos no Jardim Zoológico.
		esponsabilidade social	
Apoio da missão do Jardim Zoológico	EPUL	MOTIVAÇÕES\Razão\R	Apadrinhar um animal em concreto ajudando na sua sobrevivência e apoiando uma instituição de prestígio da nossa cidade como o Jardim Zoológico de Lisboa, não só se enquadrava no âmbito de uma política de responsabilidade social que procurámos incutir e desenvolver,
		esponsabilidade social	
		MOTIVAÇÕES\Razão\I	A EPUL atravessava em 2002 uma clara estratégia

		magem corporativa	de mudança de imagem tentando posicionar-se como uma empresa mais próxima dos habitantes da cidade e com preocupações relacionadas com o lazer e bem-estar de todos.
Notoriedade		MOTIVAÇÕES\Razão\l magem corporativa	Apadrinhar um animal em concreto ajudando na sua sobrevivência e apoiando uma instituição de prestígio da nossa cidade como o Jardim Zoológico de Lisboa, não só se enquadrava no âmbito de uma política de responsabilidade social que procurámos incutir e desenvolver, como seria um meio através do qual poderíamos promover a nova imagem institucional ganhando a notoriedade desejada associada a esta causa.
Conservação e bem-estar animal	Carris	MOTIVAÇÕES\Razão\R esponsabilidade social	- A demonstração da preocupação da empresa com a preservação da espécie animal, em especial, espécies em perigo de extinção;
		MOTIVAÇÕES\Razão\R esponsabilidade social	- O dar a conhecer esforços da empresa em prol da responsabilidade social;
Sustentabilidade ambiental		MOTIVAÇÕES\Razão\R esponsabilidade social	- O dar passos na conservação do nosso planeta;
Apoio da missão do Jardim Zoológico		MOTIVAÇÕES\Razão\R esponsabilidade social	- O apoiar e acompanhar a missão do Jardim Zoológico de Lisboa;
Conservação e bem-estar de uma espécie		MOTIVAÇÕES\Razão\R esponsabilidade social	- O permitir à Carris ter um contacto mais pessoal com esta entidade, uma vez que dá a esta iniciativa uma cara, um nome, a Tigre de Sumatra “Glória”; - O traduzir esta relação de parceria entre as duas entidades numa relação mais pessoal e mais próxima que as une com um objectivo comum, a preservação das espécies ameaçadas de extinção.
Conservação e bem-estar animal		MOTIVAÇÕES\Razão\R esponsabilidade social	o vincar da posição da empresa na preservação das espécies ameaçadas de extinção.
		MOTIVAÇÕES\Razão\l magem corporativa	- O renovar da imagem da Carris no Jardim Zoológico
Apoio da missão do Jardim Zoológico	APL	MOTIVAÇÕES\Razão\R esponsabilidade social	Fundamentalmente por motivos de solidariedade para com o Zoo, tendo em conta a sua dispendiosa missão.
	ANA	MOTIVAÇÕES\Razão\R esponsabilidade social	Esta empresa procura ter preocupações ao nível da responsabilidade social, na qual se inclui a área ambiental,
Sustentabilidade ambiental		MOTIVAÇÕES\Razão\R esponsabilidade social	e pretende contribuir, na medida do possível, para o desenvolvimento e crescimento sustentável da sociedade. “Preservação de espécies” (mesmo

			que em cativeiro) é, para nós, um dos sinónimos possíveis para “desenvolvimento sustentável”.
--	--	--	---

A escolha do tipo de apoio ao Jardim Zoológico envolve sempre uma outra decisão relativa ao animal que será objecto desse mesmo apoio. Neste caso em particular, tendo o apadrinhamento um cunho mais personalizado (ou até paternalista), a **selecção do animal em causa** torna-se uma das suas partes fundamentais. Assim sendo, e depois de termos tentado perceber um pouco melhor as razões que explicam a opção das empresas pelo apadrinhamento em detrimento de outras formas de apoio, interessa-nos agora dar mais um passo na nossa investigação, e, desta feita, procurar delinear quais razões que determinam ou ajudam a perceber a escolha de um animal em concreto.

Frequentemente, os apoios ao Zoológico parecem representar uma estreita ligação entre a «empresa madrinha» e o «animal apadrinhado», e é essa ligação, e tudo o que com ela se acha associado, que iremos procurar perceber nas páginas que se seguem. De facto, e neste plano em concreto, a informação que conseguimos obter é muito pouco distinta e diferenciadora, já que, a conservação da espécie animal apadrinhada tende a figurar, quase invariavelmente, entre as principais razões que justificam o apadrinhamento, e as diferenças entre as outras apontadas está longe de ser significativa (*vide Gráfico 10*, em Anexo). Assim, e procurando envolver todos os seus colaboradores, a Sociedade do Ponto Verde escolheu a Foca *Storm* por votação interna, ao passo que a Siemens, SA decidiu-se pelo Leão, dado este ser um dos animais que, na altura, mais apoio necessitava, sendo que também aqui a escolha do «animal apadrinhado» resulta do envolvimento dos colaboradores da empresa em causa.

Dos dados obtidos quanto a este ponto, importa salientar – tal como foi referido por empresas como a MultiÓpticas, a Carris e a ANA –, que a escolha do animal apadrinhado não é dissociável dos benefícios que este pode trazer ao nível da imagem corporativa das empresas. Com efeito, a opção por se apadrinhar este ou aquele animal em particular pode trazer consigo benefícios ao nível da imagem das empresas, que resultam seja das *características específicas* do animal apadrinhado, seja da *popularidade* de que o animal apadrinhado goza junto de certos públicos alvo, nomeadamente entre aqueles que mais frequentam o Zoológico de Lisboa. Isso não significa que, em certos casos, a identificação entre a empresa que opta pelo apadrinhamento e o animal apadrinhado seja tão óbvia, e declarada em termos explícitos, resultando antes dos objectivos visados pela empresa e não com as suas características intrínsecas. Isso mesmo resulta das respostas que nos foram dadas por empresas como a EPUL, a Carris e o Porto de Lisboa, pois se esta última refere que, dada a sua forte ligação ao rio Tejo e ao Mar, a sua escolha natural teria forçosamente que recair num animal marinho; já a EPUL tende também, ainda que de forma aparentemente menos evidente, a valorizar a sua ligação com um animal em particular, justificando assim a sua opção pelo apadrinhamento em termos do desenvolvimento de uma estratégia deliberada e intencional de mudança da sua imagem, e daí ter optado pelo Leão, por este ser um animal, que simbólica e imageticamente, lhe asseguraria uma maior projecção e visibilidade junto dos públicos que frequentam regularmente o Zoo. Por fim, e ainda num mesmo sentido, também a Carris admite que a sua escolha do animal é explicável pelas características destes e com o que elas podem querer significar no que se refere aos seus objectivos em termos do

seu posicionamento no mercado. Por tudo isto, torna-se claro que se a ligação entre o Porto de Lisboa e o apadrinhamento da foca *Marduk*, não requer uma estratégia prévia que promova a construção de uma *imagem corporativa*, já que é possível estabelecer uma ligação intuitiva e quase automática entre empresa e animal, em virtude da clara associação existente entre «empresa madrinha» e animal apadrinhado, já nos dois outros casos, o apadrinhamento de um certo animal, ainda que visando iguais propósitos, é bastante menos óbvio, exigindo a concepção de uma estratégia intencional e bem mais elaborada que ligue a «empresa madrinha» ao animal apadrinhado, tal como acontece no caso da Carris com o Tigre *Glória* e, sobretudo, no caso da EPUL com o Leão *Epulgas*.

Por fim, e ainda no que diz respeito às motivações que ajudam a explicar o apadrinhamento, procurou-se perceber como **as empresas visadas no âmbito deste estudo percebem o papel e as funções associados ao apadrinhamento.**

Ora aqui parece não oferecer quaisquer dúvidas, que o destaque maior é dado ao papel assumido pela *responsabilidade social*, já que todas as empresas afirmam que a sua opção pelo apadrinhamento se encontra associada a diversas questões relacionadas com a mesma. Conforme se pode verificar no **Gráfico 11**, apresentado em Anexo, são a Siemens, SA e a Carris que mais insistem nesta vertente do apadrinhamento. Por outro lado, uma análise detalhada da tabela que reúne os dados trabalhados de forma qualitativa (*vide Tabela 17*, em Anexo) demonstra, muito claramente, que estas duas empresas, ao procederem ao apadrinhamento de um animal do Zoológico de Lisboa, pretendem, fundamentalmente, contribuir para a conservação e para o bem-estar da espécie apadrinhada, assumindo ainda o objectivo de contribuírem para ajudar o Jardim Zoológico a desenvolver a sua missão.

Já as restantes empresas têm uma percepção mais alargada do papel e das funções associados ao apadrinhamento, referindo, para além das questões relacionadas com a conservação e o bem-estar do animal apadrinhado e do apoio à missão do Zoológico, funções que se prendem também com a sensibilização para a missão desta instituição e do seu contributo para a sustentabilidade ambiental.

Compreender o *papel* e as *funções* que a empresa atribui ao apadrinhamento de um animal do Jardim Zoológico de Lisboa constitui, pois, um ponto de partida para um melhor entendimento sobre quais são, não apenas do ponto de vista formal mas sobretudo factual, os seus **verdadeiros objectivos** sempre que opta por este tipo de investimento. E no que a este ponto diz respeito, não podemos deixar de constatar, mais uma vez, e face aos dados recolhidos e tratados empiricamente, o destaque que assume a *responsabilidade social* face a outro tipo de objectivos, tendo a maior parte das empresas aqui inquiridas salientado este ponto, seguindo-se, depois, a *solidariedade* e a *imagem corporativa* e, por fim, a *comunicação interna*, conforme indica o **Gráfico 13** em Anexo.

Por seu lado, os dados que constam do **Gráfico 14** revelam que é entre as transportadoras de passageiros – Metropolitano, Carris e ANA – que a dimensão da responsabilidade social tende a ganhar um maior e mais destacado relevo. Sendo que, muito embora as restantes empresas não ignorem esta questão, tendem a alargar os seus objectivos um pouco mais, salientando também a importância de outros, tais como a conservação e o bem-estar animal, a sustentabilidade ambiental e o desenvolvimento sustentável. Como podemos ver pela análise qualitativa das respostas obtidas

(**Tabela 18** em Anexo), para a Sociedade do Ponto Verde, o apadrinhamento dado à foca *Storm* traduz um prolongamento do seu trabalho na área ambiental. Já a Carris, tal como a Siemens, SA, sublinham que o seu principal objectivo em termos de apadrinhamento passa sobretudo, ainda que não exclusivamente, pela afirmação de uma política de responsabilidade social, a que acrescem também o apoio ao Zoo e a conservação das espécies animais. Objectivos, estes, que são igualmente referidos pelo Metropolitano de Lisboa e pela ANA. Mas não deixa de ser interessante notar, a partir da análise qualitativa dos dados, que, em sentido inverso, a EPUL, por exemplo, coloca o acento tónico na melhoria da imagem, reconhecendo que o seu objectivo último se prende fundamentalmente com a notoriedade e o posicionamento da marca. Ou seja, para a EPUL, o apadrinhamento encontra-se, acima de tudo, integrado na *estratégia de marketing*. O que é mais: a EPUL alia a esse objectivo um outro, até aqui pouco ou raramente referido, e que é: *a comunicação interna*. Com efeito, esta empresa de construção procura, curiosamente, promover a sua coesão interna através do apoio ao animal que se propôs apadrinhar.

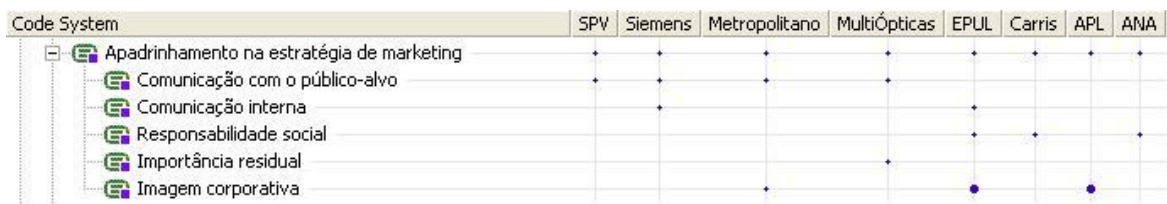
O apoio à missão do Jardim Zoológico permite também compreender que tipo de objectivo as empresas madrinhas pretendem ver concretizado. E porquê? Precisamente porque, e sem grande surpresa face ao que temos vindo a expor, a responsabilidade social tem um papel decisivo no que se refere ao apadrinhamento – salientado, prioritariamente, como atrás ficou dito, pela Sociedade do Ponto Verde, pela Siemens, SA, pela MultiÓpticas e pela Carris (*vide Gráfico 15* em Anexo) –, ainda que variável segundo o tipo de empresa em causa. Assim, e no que concerne à responsabilidade social, como se pode observar na **Tabela 19** em Anexo, e também sem novidade, o destaque vai para a conservação e para o bem-estar animal, sublinhados pelas quatro empresas já mencionadas.

Uma vez conhecidas as principais *razões* ou *motivações* que levam as empresas a apadrinhar um animal do Jardim Zoológico, importa agora abordar o apadrinhamento enquanto parte integrante do *mix* de *marketing* e *comunicação*. Os valores obtidos, de acordo com a informação recolhida, tal como se pode ver no **Gráfico 16**, demonstram que a importância do apadrinhamento se situa ao nível da «imagem corporativa», não sendo, porém, de excluir a importância assumida, e daí a proximidade dos valores apresentados, pela comunicação com o público-alvo, pela responsabilidade social, e, por fim, de um modo bastante mais residual, pela comunicação interna.

Gráfico 16 – «Qual a importância do apadrinhamento na estratégia de *marketing* da empresa x?»



Gráfico 17 – «Qual a importância do apadrinhamento na estratégia de *marketing* da empresa x?»



Atendendo aos dados disponíveis, pode dizer-se que a EPUL e a Administração do Porto de Lisboa se destacam pelo facto de serem as empresas que mais importância atribuem aos efeitos do apadrinhamento sobre a sua imagem corporativa, enquadrando-se aquele na sua estratégia de *marketing*. De acordo com a tabela que colige os dados qualitativos, torna-se claro o relevo atribuído pela EPUL à conquista de notoriedade e ao posicionamento da marca, o mesmo sendo inteiramente válido no caso do Porto de Lisboa, reconhecendo-se, aqui, o carácter fundamental de um posicionamento mais dinâmico da marca. Porém, se o Porto de Lisboa se refere quase unicamente à imagem corporativa, enquanto contrapartida pretendida com o recurso ao apadrinhamento, já a EPUL atende também, e para além disso, às vantagens que aquele traz em termos de «comunicação interna» e de «consolidação da política de responsabilidade social da empresa».

Por seu turno, e em sentido aparentemente contrário, a MultiÓpticas não reconhece ao apadrinhamento senão um papel meramente residual no que se à sua estratégia de *marketing* e comunicação diz respeito, ainda que admita a existência de «algumas» vantagens associadas à existência de uma placa identificativa da empresa junto do *habitat* do animal, e disso facilitar o acesso da empresa junto do público. Donde se pode concluir que, não obstante o facto de a Sociedade do Ponto Verde, a Siemens, SA e o Metropolitano de Lisboa afirmarem que o apadrinhamento funciona inequivocamente como uma «mais-valia» em termos de estratégia de *marketing*, em virtude do contacto directo que permite com um público alvo mais específico não se pode, contudo, ignorar a posição da EPUL.

A análise dos dados qualitativos constantes da **Tabela 20** implica que atendamos a outros dois aspectos, a saber: no caso da Siemens, SA para a qual – não tendo uma estratégia de *marketing* de massas, na medida em que funciona apenas em modelo *business-to-business* – o apadrinhamento funciona apenas como factor importante no domínio da sua *comunicação interna*; nos casos da Carris e da ANA, segundo as quais a importância do apadrinhamento tende a residir única e exclusivamente na responsabilidade social e, como tal, nem por isso se pode dizer que a estratégia de *marketing* está ausente nestas duas empresas, bem pelo contrário!

Tabela 20 – Dados qualitativos relativos à questão «Qual a importância do apadrinhamento na estratégia de *marketing* da empresa x?»

Coded Segments			
Comment	Text	Code	Segment
SPV		OBJECTIVOS DO APADRINHAMENTO\Apadrinhamento na estratégia de marketing\Comunicação com o público-alvo	Sermos padrinhos da Storm é mais uma forma de contactar directamente os consumidores de embalagens e de alguma forma chamar-lhes a atenção para a reciclagem.
Siemens		OBJECTIVOS DO APADRINHAMENTO\Apadrinhamento na estratégia de marketing\Comunicação interna	A Siemens não tem uma estratégia de marketing muito vincada. O nosso marketing reside num simples B2B uma vez que não temos produtos de grande consumo. No entanto, a nossa actuação na área industrial faz com que sejamos uma empresa presente na vida de todos os portugueses. Relativamente ao nosso Simba, a nossa empresa considera que a importância deste apadrinhamento tem de ser notório para os nossos colaboradores
		OBJECTIVOS DO APADRINHAMENTO\Apadrinhamento na estratégia de marketing\Comunicação com o público-alvo	e para as crianças e jovens da nossa sociedade.
Metropolitano		OBJECTIVOS DO APADRINHAMENTO\Apadrinhamento na estratégia de marketing\Comunicação com o público-alvo	É importante porque permite projectar a imagem da empresa junto de um público bastante jovem. As crianças são a maior parte dos visitantes do Jardim Zoológico.
		OBJECTIVOS DO APADRINHAMENTO\Apadrinhamento na estratégia de marketing\Imagem corporativa	Permite-nos também projectar a imagem do Metro como empresa socialmente responsável.
MultiÓpticas		OBJECTIVOS DO APADRINHAMENTO\Apadrinhamento na estratégia de marketing\Importância residual	Este nosso gesto, não assume relevância na nossa estratégia de marketing / comunicação porque é acção que não divulgamos. Fazemo-lo por convicção e não para retirar daí qualquer partido.
		OBJECTIVOS DO APADRINHAMENTO\Apadrinhamento na estratégia de marketing\Comunicação com o público-alvo	Naturalmente, que a presença de uma placa identificativa da nossa empresa junto ao nosso “afilhado” é uma forma de comunicação para com todos os visitantes do espaço, mas os resultados daí

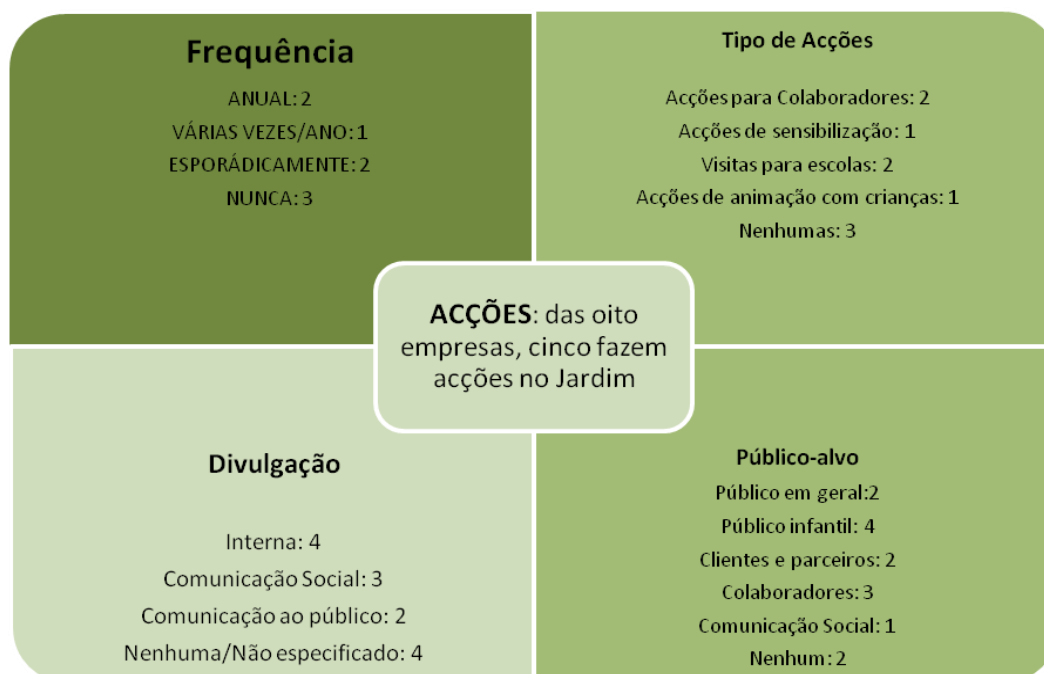
			derivados, são bastante residuais.
Notoriedade	EPUL	OBJECTIVOS DO APADRINHAMENTO\Apadrinhamento na estratégia de marketing\Imagem corporativa	Como já se disse, a importância do apadrinhamento prende-se com a notoriedade
		OBJECTIVOS DO APADRINHAMENTO\Apadrinhamento na estratégia de marketing\Comunicação interna	a aposta na sua comunicação interna
		OBJECTIVOS DO APADRINHAMENTO\Apadrinhamento na estratégia de marketing\Responsabilidade social	consolidação da política de responsabilidade social da empresa.
Posicionamento da marca		OBJECTIVOS DO APADRINHAMENTO\Apadrinhamento na estratégia de marketing\Imagem corporativa	posicionamento da marca EPUL
Política de sustentabilidade	Carris	OBJECTIVOS DO APADRINHAMENTO\Apadrinhamento na estratégia de marketing\Responsabilidade social	Neste caso, a acção de apadrinhamento (e todas as acções de comunicação desenvolvidas anualmente com ela relacionadas) estão ligadas à tal vertente social que a Carris possui, defende e quer transmitir, de acordo com a sua política de sustentabilidade definida. A Carris afirma-se como uma empresa de transportes com quase 136 anos de vivência de mercado que procura claramente satisfazer as necessidades de mobilidade dos seus Clientes no presente mas, sem comprometer as necessidades das gerações futuras. É esta política sustentável que tem guiado a empresa. Uma actuação sustentável no mercado (ambiental, económica e social), não deverá ser uma política apenas da Carris mas de todas as empresas e de todos os particulares pois é para um futuro melhor que todos trabalhamos.
Notoriedade	APL	OBJECTIVOS DO APADRINHAMENTO\Apadrinhamento na estratégia de marketing\Imagem corporativa	Ao atingirmos um target mais jovem, alcançamos não só uma maior notoriedade e goodwill para com a nossa também “jovem” marca,
Posicionamento da marca		OBJECTIVOS DO APADRINHAMENTO\Apadrinhamento na estratégia de marketing\Imagem corporativa	bem como, um posicionamento mais dinâmico inerente à mesma.
Conservação e bem-estar	ANA	OBJECTIVOS DO APADRINHAMENTO\Apadrinhamento	Os patrocínios têm um conjunto de orientações, aprovadas superiormente, e a

animal		na estratégia de marketing\Responsabilidade social	sua gestão está a cargo da área de Comunicação e Imagem da ANA. A importância deste tipo de apoio já foi atrás referida. No entanto posso acrescentar que é o tipo de iniciativa cuja decisão sobre o apoio se centra mais no objecto do apoio, do que nas contrapartidas e nos dividendos em termos de imagem.
--------	--	--	--

No sub-capítulo desta investigação, dedicado à diferença conceptual e empírica entre patrocínio e apadrinhamento no Jardim Zoológico de Lisboa, tivemos oportunidade de explicar que uma das contrapartidas do apadrinhamento consiste na possibilidade de desenvolver acções no espaço de uma instituição de utilidade pública, pelas boas contrapartidas efectivas que oferece.

No **Esquema 6** que abaixo se reproduz, torna-se visível que as empresas inquiridas procuram tirar partido das contrapartidas associadas ao apadrinhamento, desenvolvendo diversas acções no espaço do Jardim Zoológico. A reprodução desta figura tem, assim, como principal objectivo oferecer uma sistematização sumária de todas essas acções, da sua frequência, das suas formas de divulgação e dos tipos de públicos a que destinam.

Esquema 6 – Acções levadas a cabo no Jardim Zoológico no âmbito do apadrinhamento.



Está claro, então, através do esquema acima apresentado, que a *frequência* das acções levadas a cabo no espaço do Jardim Zoológico não é muito significativa, variando entre acções de tipo esporádico e acções anuais. De acordo com os dados qualitativos (*vide Tabela 21*, em Anexo), as empresas que não desenvolvem qualquer tipo de actividades no espaço da instituição de utilidade pública são,

nomeadamente, a MultiÓpticas, a EPUL e a Administração do Porto de Lisboa. A MultiÓpticas, para a qual o apadrinhamento, como se viu atrás, constitui sobretudo um acto de solidariedade, justifica esta sua posição afirmando que o apoio ao Jardim Zoológico assume um carácter «puramente filantropo». Curiosamente, tanto a EPUL como Porto de Lisboa, as únicas empresas a integrar o apadrinhamento numa estratégia de reposicionamento da marca, também não realizam, ao contrário do que seria de esperar, qualquer tipo de acções ou eventos no espaço do Zoo, talvez porque optem por fazê-lo em espaços próprio e não de utilidade pública.

Ainda no que se refere às acções e aos eventos no espaço do Zoo, o **Esquema 6**, permite concluir que as acções que envolvem colaboradores ou que se traduzem em visitas de e para as escolas, são as mais recorrentes, o que contribui para comprovar a relevo que assumem os objectivos relacionados com a comunicação interna e com a educação e formação.

Se olharmos para a **Tabela 22** em Anexo, depressa constatamos que a MultiÓpticas, a EPUL e o Porto de Lisboa não desenvolvem quaisquer tipos de acções ou eventos no Zoo. Em sentido contrário, temos os casos da Sociedade do Ponto Verde e da Carris, pois se a primeira empresa, em total conformidade com a sua actividade em torno da reciclagem, aproveita o espaço do Zoológico para desenvolver acções de sensibilização; já a segunda, sendo a única que refere o desenvolvimento das acções com crianças, sublinha a importância do contacto com este público-alvo, através do recurso ao conjunto de actividades que ocorrem no Zoo, a que acresce o uso das inúmeras possibilidades actualmente oferecidas pelas técnicas e ferramentas directamente relacionadas com o *merchandising*, conforme se pode observar na **Tabela 22**, supracitada.

A divulgação é importante nesta análise, na medida em que permite compreender se o apadrinhamento corresponde mais a uma preocupação orientada pela e para a responsabilidade social ou se um meio ou instrumento de *marketing*. Ora, o **Esquema 6** indica-nos que a divulgação interna dirigida, quer à comunicação social, quer ao público em geral, é a mais usada, sendo que às três empresas acima mencionadas, que não recorrem a acções e, portanto, não apostam na divulgação, se junta ainda uma outra, não especificando esta o tipo de divulgação desenvolvido. Com efeito, a partir da análise cuidada dos dados qualitativos da **Tabela 24** tabela apresentada abaixo, é possível verificar que a Siemens, SA não especifica a forma de divulgação a que recorre, embora saibamos, pelas respostas dadas a alguns dos quesitos que integram o guião da nossa entrevista semi-estruturada, que aquela o faz tanto interna e externamente. De sublinhar é ainda o caso da Carris, pois, esta empresa não só recorre a todos os tipos de divulgação referidos, como também procede à sua especificação, chegando, assim, aos seus colaboradores por via das estações da Carris, da intranet e da revista interna. É interessante notar ainda que, para além do envio de *press releases* para a comunicação social, a Carris vai ainda mais longe, procedendo, igualmente, à distribuição de «material de *merchandising* específico ou peças de comunicação». Por fim, a divulgação no *site* da empresa e a publicidade usada na frota de autocarros, constituem, inequivocamente, ferramentas que a Carris encontrou para chegar ao público em geral.

Tabela 24 – Dados qualitativos relativos à questão «Divulgam essas acções/eventos (dentro e fora da empresa)?»

Coded Segments		
Text	Code	Segment
SPV	OBJECTIVOS DO APADRINHAMENTO\Divulgação das acções\Divulgação interna	Todas as nossas acções são sempre divulgadas dentro da empresa
	OBJECTIVOS DO APADRINHAMENTO\Divulgação das acções\Comunicação social	Junto da Comunicação Social.
Siemens	OBJECTIVOS DO APADRINHAMENTO\Divulgação das acções\Não especificado	Sim.
Metropolitano	OBJECTIVOS DO APADRINHAMENTO\Divulgação das acções	Estas acções não são muito divulgadas. A ideia é fazer contactos com algumas escolas, sendo a comunicação muito directa com essas escolas. Dentro da empresa divulgámos no Jornal do Metro (interno) e através do portal, tal como o apadrinhamento.
	OBJECTIVOS DO APADRINHAMENTO\Divulgação das acções\Divulgação interna	Dentro da empresa divulgámos no Jornal do Metro (interno) e através do portal, tal como o apadrinhamento.
MultiÓpticas	OBJECTIVOS DO APADRINHAMENTO\Divulgação das acções\Nenhuma	Não se aplica.
EPUL	OBJECTIVOS DO APADRINHAMENTO\Divulgação das acções\Nenhuma	Não aplicável.
Carris	OBJECTIVOS DO APADRINHAMENTO\Divulgação das acções\Divulgação interna	Em termos internos utilizamos como meios as estações da Carris, a intranet e a revista interna.
	OBJECTIVOS DO APADRINHAMENTO\Divulgação das acções\Comunicação social	- Construção e envio de press releases
	OBJECTIVOS DO APADRINHAMENTO\Divulgação das acções\Comunicação social	- Distribuição de material de merchandising específico ou peças de comunicação
	OBJECTIVOS DO APADRINHAMENTO\Divulgação das acções\Comunicação ao público	- Comunicação na frota de cerca de 800 veículos

	OBJECTIVOS DO APADRINHAMENTO\Divulgação das acções\Comunicação ao público	- Informação no site da Carris
APL	OBJECTIVOS DO APADRINHAMENTO\Divulgação das acções\Nenhuma	Não se aplica.
ANA	OBJECTIVOS DO APADRINHAMENTO\Divulgação das acções\Divulgação interna	Divulgamos internamente.

Chegados aqui, e seguindo ainda de perto a proposta de análise sumariada no **Esquema 6**, importa saber qual o público-alvo das empresas que constituem a nossa amostra, não só em relação às acções e aos eventos, em geral, mas também em relação ao apadrinhamento, em concreto.

Quanto a este ponto em concreto, os dados recolhidos, e tratados em sede empírica, mostram que existe um maior interesse no público infantil e nos colaboradores das empresas. A **Tabela 25**, abaixo reproduzida indica, assim, que a Sociedade do Ponto Verde e o Metropolitano de Lisboa apostam claramente num público infantil como destinatário privilegiado, quer do apadrinhamento, em particular, quer do desenvolvimento de acções e de eventos, em geral. E se a Carris aposta neste tipo de público alvo apenas no que se refere ao desenvolvimento de acções e ou eventos no espaço do Jardim Zoológico, já o Porto de Lisboa, em sentido contrário, interessa-se apenas pelo apadrinhamento, não investindo na realização de quaisquer acções e ou eventos.

Quanto aos colaboradores, para a Siemens, SA e para a ANA, estes são os únicos alvos que importam no que respeita às acções a desenvolver no espaço do Zoo, enquanto que para a Carris este público interessa apenas no domínio do recurso ao apadrinhamento.

Há que salientar ainda o caso da Sociedade do Ponto Verde que, de acordo com o tipo de acções que leva a cabo, nomeadamente na área da reciclagem, tem todo o interesse em dirigir-se ao público em geral, quer através de acções em geral quer do apadrinhamento em particular. Atente-se também no caso da Siemens, SA que, prosseguindo o seu *marketing* de tipo *business-to-business*, mostra apenas interesse nos colaboradores, clientes e parceiros, tanto ao nível de acções e eventos como ao nível do apadrinhamento.

E por fim, uma nota para o caso especial da EPUL, dado que esta empresa não especifica o público-alvo que visa atingir. Se é certo que a EPUL não realiza quaisquer acções ou eventos no espaço do Jardim, não tendo assim qualquer público previamente definido que queira e pretenda atingir, isso está longe de significar que a empresa não integre abertamente o apadrinhamento numa estratégia de reposicionamento da marca e que este não vise, se bem que de forma não totalmente assumida e orientada, o público em geral. Com efeito, e face aos dados recolhidos, parece-nos lícito afirmar que através do apadrinhamento, a EPUL pretende pois chegar ao público no geral, destacando-se nele os «mais jovens, os pais e familiares, os professores, que acompanham as crianças na visita a este espaço lúdico e formativo, fazendo com que a marca EPUL se posicione

estrategicamente entre os seus potenciais clientes, conseguindo, assim, associar um valor acrescentado à marca».

Tabela 25 – Dados qualitativos referentes à questão «Qual o público-alvo que pretendem atingir?»

Coded Segments		
Text	Code	Segment
SPV	OBJECTIVOS DO APADRINHAMENTO\Público-alvo\Público em geral	A área de actividade da Sociedade Ponto Verde destina-se a todo o tipo de públicos porque todos são importantes para contribuir para aumentar os hábitos de reciclagem dos portugueses.
	OBJECTIVOS DO APADRINHAMENTO\Público-alvo\Público infantil	No entanto, ao apadrinharmos um animal do Zoo, cremos que um público infantil será o que mais facilmente se identificará com esta mensagem.
Siemens	OBJECTIVOS DO APADRINHAMENTO\Público-alvo\Colaboradores	Os colaboradores
	OBJECTIVOS DO APADRINHAMENTO\Público-alvo\Cientes e parceiros	e os nossos clientes e parceiros.
Metropolitano	OBJECTIVOS DO APADRINHAMENTO\Público-alvo\Público infantil	Um público bastante jovem já que as crianças são a maior parte dos visitantes do Jardim Zoológico.
MultiÓpticas	OBJECTIVOS DO APADRINHAMENTO\Público-alvo\Nenhum	Não se aplica.
EPUL	OBJECTIVOS DO APADRINHAMENTO\Público-alvo\Nenhum	Não aplicável.
Carris	OBJECTIVOS DO APADRINHAMENTO\Público-alvo	Em termos de público-alvo prioritário e, como se pode verificar pelo dia escolhido para a acção, procuramos atingir as crianças. Os colaboradores da empresa, clientes do nosso serviço e media representam um target secundário.
	OBJECTIVOS DO APADRINHAMENTO\Público-alvo\Público infantil	Em termos de público-alvo prioritário e, como se pode verificar pelo dia escolhido para a acção, procuramos atingir as crianças.
	OBJECTIVOS DO APADRINHAMENTO\Público-alvo\Cientes e parceiros	clientes do nosso serviço
	OBJECTIVOS DO APADRINHAMENTO\Público-	Os colaboradores da empresa

	alvo\Colaboradores	
	OBJECTIVOS DO APADRINHAMENTO\Público- alvo\Comunicação social	media
APL	OBJECTIVOS DO APADRINHAMENTO\Público- alvo\Público infantil	Sobretudo os mais jovens
	OBJECTIVOS DO APADRINHAMENTO\Público- alvo\Público em geral	mas não só tendo em conta os nossos vários públicos e sobretudo o recente “rebranding” efectuado pela APL.
ANA	OBJECTIVOS DO APADRINHAMENTO\Público- alvo\Colaboradores	Com os eventos referidos na questão 11, o público alvo são os funcionários.

Questionadas sobre quais as motivações que presidem ao apadrinhamento de um animal no Jardim Zoológico de Lisboa, sempre que este exista, e sobre quais os objectivos que visavam atingir com este tipo de investimento, decidimos dar mais um passo, e interrogar as empresas que constam deste estudo sobre quais os **efeitos ou resultados concretos que esperam obter com o recurso ao apadrinhamento**. No elenco dos possíveis efeitos resultantes, demos particular atenção a três aspectos, que passamos, desde já, a enunciar:

- 1) Quais as eventuais contrapartidas («ganhos» ou «benefícios») que as empresas esperam conseguir obter com o recurso a este tipo de investimento? (plano das expectativas);
- 2) Quais as contrapartidas («ganhos» ou «benefícios») que as empresas dizem ter conseguido efectivamente obter através do recurso ao «apadrinhamento»? (plano dos factos);
- 3) Quais foram os benefícios do contacto com o público-alvo do Jardim Zoológico;

Olhemos, então, para o **Esquema 7** reproduzido em baixo, no qual se comparam as duas primeiras dimensões, aquela que remete para o plano das meras expectativas e aquela que se orienta para os resultados factuais do «apadrinhamento». De acordo com o esquema, podemos constatar que, no plano das expectativas quanto aos retornos do apadrinhamento, as empresas apostam sobretudo na responsabilidade social e na imagem corporativa. No entanto, e no que toca ao plano das contrapartidas efectivamente obtidas, e com a excepção da imagem corporativa, torna-se bastante mais difícil saber se aquelas se concretizam, dada a ausência da sua mensurabilidade. Assim, e na **Tabela 26** em Anexo, relativa aos retornos esperados pelas empresas no que se refere à sua aposta no apadrinhamento, temos, desde logo, dois casos que apontam para situações contraditórias.

Esquema 7 – Retornos esperados e retornos conseguidos com o «apadrinhamento» no Jardim Zoológico.



Se, por um lado, a MultiÓpticas afirma, claramente, que o apadrinhamento não assume qualquer relevância na sua estratégia de *marketing*; por outro, tanto a EPUL, como a Administração do Porto de Lisboa e ainda a Carris, assumem que aquilo que pretendiam com o apadrinhamento passava essencialmente pela obtenção de ganhos ou benefícios ao nível da sua imagem corporativa. Tentemos, pois, ser um pouco mais detalhados. Enquanto a EPUL procurava conseguir promover uma nova imagem; o Porto de Lisboa afirmava a sua intenção de reposicionar a marca e reforçar a sua notoriedade no mercado; a Carris, para além daqueles objectivos, associa ao apadrinhamento outro tipo de propósitos ou eventuais contrapartidas, que vão desde uma aproximação e sensibilização do público-alvo até à sua preocupação no âmbito da responsabilidade social.

Não será de mais notar que em relação à responsabilidade social, a maior parte das empresas afirma querer contribuir para a conservação e para o bem-estar da espécie apadrinhada, bem como para o apoio mais alargado da missão do Jardim Zoológico, assumindo-se, consequentemente, como empresas receptivas aos problemas relacionados com defesa do ambiente e com sustentabilidade do planeta.

Porém, e no que ao plano factual diz respeito, como tinha sido dito atrás, os benefícios concretos ao nível da imagem corporativa, parecem não ter equivalente quando em causa estão outros tipos de vantagens, benefícios ou ganhos efectivamente conseguidos com o recurso ao apadrinhamento. De facto, empresas como a Siemens, SA, o Metropolitano de Lisboa, o Porto de Lisboa e a ANA não conseguem responder de forma clara inequívoca a esta questão, ignorando, ou pelo menos assim parece, o que de facto «extraem» em termos empresariais da sua aposta no apadrinhamento. O Porto de Lisboa surge aqui como o caso mais ilustrativo do que acabamos de afirmar. Senão vejamos: se esta empresa tinha declarado como expectativas essenciais em termos de

contrapartidas a obter através do apadrinhamento a promoção e o reforço da sua imagem corporativa, quando interrogado sobre a concretização efectiva de tais objectivos, a sua resposta é totalmente inconclusiva, ainda que afirme estar em condições de fazer tal avaliação num futuro próximo.

Quanto à dualidade existente entre o plano dos resultados esperados e dos resultados obtidos com o apadrinhamento, há ainda um outro aspecto que deve ser aqui notado. Referimo-nos, pois, e concretamente, aos efeitos do apadrinhamento no que respeita ao reforço da proximidade das empresas com os seus públicos específicos e com o público em geral. Ora, também neste plano, os resultados voltam a recair maioritariamente sobre os benefícios associados à imagem corporativa, seguida, depois, e a alguma distância, pelo acesso ao público, e, por fim, pelas questões ambientais (*vide Gráfico 18* em Anexo). Sendo que, e se atendermos à amostra que integra este estudo, empresas há que consideram que o apadrinhamento não traz consigo qualquer tipo de benefícios empresariais, como o ilustram os casos da Siemens, Sa e da MultiÓpticas: a primeira devido ao tipo de *marketing* que a empresa faz, virado para o público interno e parceiros não para o geral; a segunda devido à sua já referida intenção de apoio ao Jardim e sua missão, sem retornos.

Uma última nota no que se refere à imagem corporativa, para dizer que aqui se destacam sobretudo as questões relacionadas com a *notoriedade* (apontadas pelo Metropolitano de Lisboa, Porto de Lisboa e ANA), com o *posicionamento da marca* (referido pelas empresas EPUL e ANA) e com a *associação de valor à marca* (evidenciado apenas pela EPUL). Se o leitor bem se recorda, a EPUL, que não tinha antes explicado a importância do contacto com o público, assume aqui um lugar de destaque, afirmando que pretende atingir, não um público específico, mas antes um grupo diversificado de pessoas, para além do *brand awareness*, considerado extremamente importante no reposicionamento da marca e no acréscimo do seu valor junto de potenciais clientes e no estreitar de laços com estes.

Para que pudéssemos proceder a uma análise das motivações que estão na base do recurso de certas empresas ao apadrinhamento de um animal do Jardim Zoológico, considerou-se necessário – para não dizer, imperativo – entrar também em linha de conta com algumas empresas que não aderiram – pelo menos até ao momento em que realizámos este estudo – a esta forma de investimento, indagando, *a contrario*, essa sua opção. Ou seja, e numa ideia simples: perceber qual a percepção atitudinal e comportamental das ditas *empresas não madrinhas*. Para tal, perguntou-se a algumas destas empresas se conheciam ou, pelo contrário, se desconheciam o apadrinhamento, como uma das formas possíveis de investimento no Zoológico de Lisboa; que razões considerariam relevantes para desenvolver um futuro apadrinhamento no Jardim Zoológico de Lisboa.

Assim sendo, e quanto ao **conhecimento ou desconhecimento do apadrinhamento**, enquanto forma de investimento no Zoológico de Lisboa, entre as outras formas de apoio possíveis, pudemos constatar que a maioria das empresas (seis de entre as oito) não só conhecia o apadrinhamento como sabia em que é que este consistia (*vide Gráfico 20* em Anexo).

De entre as várias formas que contribuíram para que o apadrinhamento seja um tipo de apoio conhecido por estas empresas, aquela que mais sobressai é, fora de dúvida, o *marketing* directo feito pelo Jardim Zoológico, seguindo-se, depois, e a grande distância, os meios de comunicação social e o recurso anterior e descontinuado ao apadrinhamento. Com efeito, conforme se observa pela leitura dos

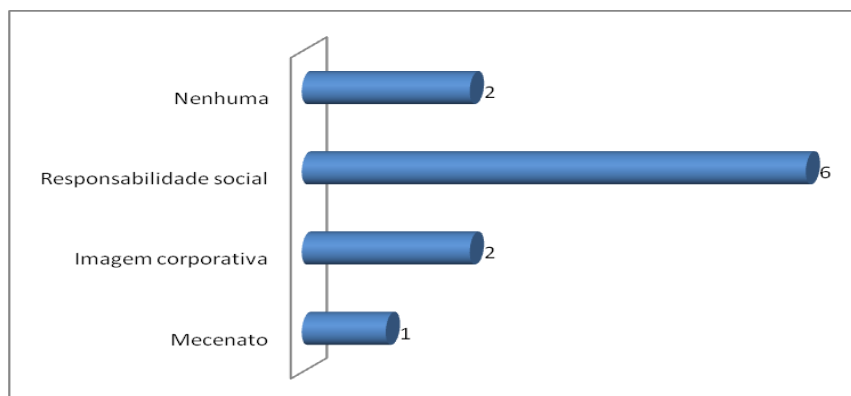
dados apresentados na **Tabela 29**, este último caso tem como exemplo paradigmático a Renault, cuja renúncia a esta forma de investimento é explicada mais adiante. Por outro lado, e atendendo aos dados relatados na mesma tabela, pode verificar-se que seis empresas, do total das empresas inquiridas, receberam propostas por parte do Zoológico, destacando-se aqui a Mercedes, que a este factor adiciona ainda a circunstância de esta ser uma forma de investimento «bastante mencionada» nos meios de comunicação social.

A contribuição das empresas, que não possuem qualquer tipo de ligação com o Jardim Zoológico de Lisboa, é também muito importante para que se percebam as **verdadeiras motivações** para o investimento numa instituição com este tipo de características. No que toca a estas empresas, pareceu-nos assim relevante saber as razões da sua não opção por esta forma de investimento, por um lado, e, por outros, quais as razões que poderiam contribuir para o seu eventual recurso futuro ao apadrinhamento. E é precisamente disso, que falaremos em seguida.

De entre as razões para as empresas mencionadas não apadrinharem o Jardim Zoológico de Lisboa, sobressai muito clara e sintomaticamente o não enquadramento deste tipo de política na estratégia de comunicação global da empresa (*vide Gráfico 23*). Tanto assim é que a Somague, a Repsol, a Renault, a OCP e a Mercedes não apadrinham um animal do Jardim porque afirmam que esse tipo de investimento não se enquadra nas suas políticas empresariais. Nos casos específicos da Repsol e da OCP, para além desta razão, é salientada ainda a distância geográfica do Jardim Zoológico e o desconhecimento da iniciativa, respectivamente. Seja como for, e à excepção das razões acima mencionadas, a leitura dos dados torna manifesta que as motivações para o não apadrinhamento referidas pelas empresas são múltiplas e variadas, contando-se entre elas: as questões monetárias, a não identificação com qualquer um dos animais do Jardim e a ausência de acordo com a instituição.

Já no que toca às razões que poderiam levar as empresas a pensar na possibilidade futura de um eventual apadrinhamento a um animal do Zoológico de Lisboa, assume um particular destaque, também aqui, a questão da responsabilidade social, que se impõe claramente em detrimento de todas as outras razões enunciadas, nomeadamente a imagem corporativa e o mecenato, como se pode constatar no gráfico em baixo:

Gráfico 24 - «Se viessem a aderir, quais seriam as vossas motivações?»



Esquema 8 – Razões para apadrinhar um animal no Jardim Zoológico do ponto de vista de empresas que já apadrinham e das que não o fazem.



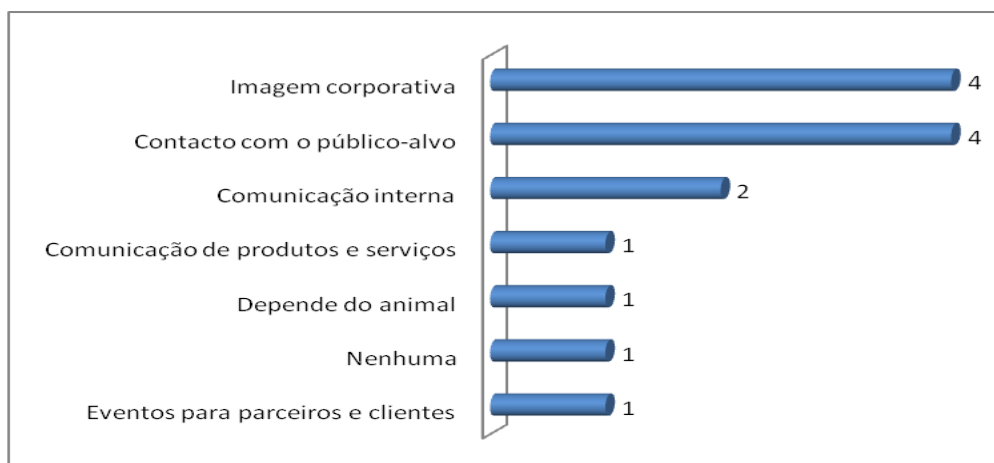
Recorde-se que, no caso das *empresas madrinhas*, a responsabilidade social havia já sido referida como a principal razão para aquelas empresas investirem no Jardim Zoológico, destacando-se, nesse âmbito, a conservação e o bem-estar animal e o apoio à missão da instituição em causa. O **Esquema 8**, apresentado acima, confirma não apenas a primazia dessa motivação para as empresas que optam pelo apadrinhamento, como a alarga também às empresas sem apadrinhamento, sendo que neste plano, e de forma algo curiosa, os factores que mais se destacam quer no caso das *empresas sem apadrinhamento* quer no caso das *empresas com apadrinhamento*, são a conservação e o bem-estar animal. É assim que se nos casos da Repsol e dos CTT a responsabilidade social, traduzida na conservação e no bem-estar animal, ganha particular visibilidade. Já nos casos da Renault e da PT a sustentabilidade ambiental é igualmente referida e particularmente sublinhada. Por fim, é de notar também que há duas questões que não podem ser aqui ignoradas, e que se prendem, nomeadamente, com a imagem corporativa, traduzindo-se quer em ganhos (eventuais ou efectivos) associados à notoriedade, quer em ganhos (eventuais ou efectivos) relacionados com o puro mecenato com fins solidários como motivo de investimento no Jardim Zoológico.

Tabela 30 – Dados qualitativos referente às questão «Se viessem a aderir, quais seriam as vossas motivações?»

Coded Segments			
Comment	Text	Code	Segment
Somague		MOTIVAÇÕES\Motivação para apadrinhar\Nenhuma	Não se enquadra na sua actividade.
Conservação e bem-estar animal	Repsol Polímeros	MOTIVAÇÕES\Motivação para apadrinhar\Responsabilidade social	A maior motivação era o bem-estar dos animais e a conservação de espécies em habitat natural.
Sustentabilidade ambiental	Renault	MOTIVAÇÕES\Motivação para apadrinhar\Responsabilidade social	A Responsabilidade Social, ou seja, o reconhecimento do contributo que a empresa deve dar.
Sustentabilidade ambiental	PT	MOTIVAÇÕES\Motivação para apadrinhar\Responsabilidade social	Apoiar, numa perspectiva de desenvolvimento sustentável e de responsabilidade ambiental, a manutenção do parque zoológico e/ou botânico
Sensibilização para a educação		MOTIVAÇÕES\Motivação para apadrinhar\Responsabilidade social	Participando nas acções de educação que desenvolve e apoiando os programas existentes nessa área.
	OCP	MOTIVAÇÕES\Motivação para apadrinhar\Mecenato	Aderir a esta iniciativa seria por uma questão de solidariedade
Notoriedade		MOTIVAÇÕES\Motivação para apadrinhar\Imagem corporativa	Notoriedade junto do grande público.
Ajudar a missão do Jardim Zoológico de Lisboa	Mercedes	MOTIVAÇÕES\Motivação para apadrinhar\Responsabilidade social	A motivação principal seria ajudar a nobre missão que o Jardim Zoológico de Lisboa tem.
Galp Energia		MOTIVAÇÕES\Motivação para apadrinhar\Nenhuma	Não pensamos aderir a este tipo de patrocínio, pelas razões expostas anteriormente.
Conservação e bem-estar das espécies	CTT	MOTIVAÇÕES\Motivação para apadrinhar\Responsabilidade social	A hipótese que se colocou de apadrinharmos um animal teve diversas motivações. Umas relacionadas com a “Responsabilidade Social”, no âmbito da preservação das espécies, por exemplo.
Notoriedade		MOTIVAÇÕES\Motivação para apadrinhar\Imagem corporativa	Outras, eventualmente, relacionadas com o facto de se tratar de uma instituição socialmente muito relevante.

Impõe-se mais alguns comentários no que respeita às *empresas sem apadrinhamento* e às suas motivações para um hipotético investimento no Jardim Zoológico, sendo de salientar aqui os eventuais benefícios associados ao apadrinhamento, inserido como uma ferramenta privilegiada e útil no *mix* de *marketing* e de comunicação das empresas. Mais uma vez, tal constatação parece tornar pertinente que se estabeleça um paralelismo com as *empresas com apadrinhamento*, pois, recorde-se aqui, que também este aspecto tinha sido referido e reiterado pela maior parte destas.

Gráfico 25 - «Quais julgam ser as mais-valias ao nível do *mix* de *marketing*/ comunicação?»



Esquema 9 – Mais-valias do apadrinhamento na estratégia de *marketing*/ comunicação.



Na figura acima reproduzida, é possível verificar que enquanto as *empresas sem apadrinhamento*, a seguir aos aspectos relacionados com a imagem corporativa e com o contacto com o público-alvo, apontam a importância da comunicação interna, como supostas mais valias do apadrinhamento no *mix* de *marketing* e *comunicação*, as *empresas com apadrinhamento* se

distinguem daquelas pelo facto de atribuírem à comunicação interna uma importância residual, ao mesmo tempo que atribuem uma inequívoca e reconhecida primazia à responsabilidade social.

Os dados constantes da **Tabela 32** (em anexo), ajudam a compreender melhor se, e em que sentido, o apoio ao Jardim Zoológico poderia ser uma mais-valia no *mix* de *marketing* e *comunicação*. E porquê? Precisamente porque a importância concedida à imagem corporativa encontra-se na valorização da marca referida nos casos da Galp Energia e dos pelos CTT, sendo que a Galp Energia reforça este aspecto como consequência de uma «identificação clara com o animal». Mas o que é mais interessante: a visibilidade e a notoriedade são igualmente referidas pela Repsol Polímeros e pela OCP, respectivamente. Quanto à aproximação do público-alvo, note-se que a aproximação ao grupo específico das crianças é referida pela Galp Energia e pelos CTT, enquanto a Repsol Polímeros refere a relevância que poderá ter junto do público em geral a colocação de uma placa da empresa com a divulgação do animal apadrinhado. No conjunto destes dados, destaca-se a PT, na medida em que esta empresa é a única a reconhecer que o apadrinhamento poderá trazer algum benefício ao nível de produtos e serviços, referindo, por conseguinte, como uma das suas mais-valias, a possibilidade do «desenvolvimento de iniciativas de comunicação de produtos e serviços».

Em suma, e em jeito de conclusão, pode dizer-se que a maior parte das *empresas sem apadrinhamento* tem um conhecimento «mínimo» da missão do Jardim Zoológico, demonstram-no o **Gráfico 26** e a **tabela 33**.

B. SÍNTESE

A definição teórica e operacional de conceitos, como já tivemos oportunidade de referir neste trabalho, tem como objectivo a compreensão do real, isto é, permitir um melhor entendimento dos resultados obtidos mediante a análise das entrevistas semi-estruturadas, com recurso à ferramenta informática Max QDA. Por esse motivo, procurámos proceder a uma conceptualização tão ampla quanto possível, na qual não podia deixar de figurar o conceito de patrocínio, e o qual nos permite abordar o tema do apadrinhamento, ele mesmo uma forma de patrocínio no Jardim Zoológico de Lisboa. Conceitos fundamentais para este contexto como a comunicação empresarial, a imagem corporativa ou a responsabilidade social foram também tratados, se o leitor bem se recorda, permitindo-nos, igualmente, compreender os resultados obtidos empiricamente. O que se procura fazer neste sub-capítulo passa, então, por relacionar os dados obtidos com os conceitos que servem de base ao presente estudo, o que nos permitirá sustentar teoricamente as nossas conclusões.

Relembramos ainda que a constante aposta na investigação científica, quer pelos programas de enriquecimento ambiental em que participa, quer pelo aprofundamento do conhecimento sobre as suas espécies, fazem do Jardim uma entidade cujos objectivos institucionais vão além do lazer, visando também a educação e a conservação dos animais. Com efeito, e conforme se pôde constatar na análise empreendia atrás, existem diferentes aspectos que determinam a decisão de apadrinhar um animal nesta instituição de utilidade pública. Alguns deles começam, desde logo, por estarem ligados à própria designação do Jardim, sendo que o seu cariz de utilidade pública, sublinhe-se, indica que aquele ultrapassa – e muito – a mera vertente de entretenimento. Este desígnio é

confirmado por uma análise global das entrevistas realizadas junto das empresas que, em 2007, mantinham um apadrinhamento no Jardim Zoológico de Lisboa, sendo notória a predominância de questões relacionadas com a responsabilidade social – sobretudo no que toca à conservação e bem-estar das espécies e ao apoio da missão do Jardim – no que se refere às motivações que estiveram na base do patrocínio.

A importância crescente da comunicação no seio das empresas constitui igualmente um aspecto de extrema relevância no âmbito deste estudo. Neste sentido, e de acordo com José Cardoso, o patrocínio está perfeitamente inserido no *mix* de comunicação, como ferramenta fundamental, respondendo a uma conjugação perfeita entre uma estratégia de comunicação e os objectivos de *marketing*. Por outro lado, também Kotler *et al.* inserem esta mesma ferramenta no âmbito das relações públicas, beneficiando de igual modo as necessidades de *marketing* e, conseqüentemente, de comunicação, concluindo-se, desta forma, que cabe então às empresas decidir em que domínio concreto querem desenvolver o seu patrocínio. Tivemos também a oportunidade de chamar a atenção para a sofisticação dos mercados e para as novas exigências do público, às quais o patrocínio visa responder, senão simultânea, pelo menos, parcialmente. Com efeito, as empresas têm vindo a preocupar-se com a tendência do consumidor no sentido de penalizar instituições com pouco empenho ao nível social, tal como sublinha José Cardoso, e é salientado pelos dados reveladores da *Cone Cause Evolution 2007*, os quais confirmam que dois terços dos consumidores tem em conta as boas práticas empresariais quando compram um produto, sancionando negativamente as marcas que não as desenvolvem de uma forma visível e consistente. Ora, a preocupação com esta questão é visível na actuação das empresas que investem no Jardim Zoológico, já que entre as principais motivações para apadrinhar um animal, as empresas que fizeram parte da nossa amostra, apontam a responsabilidade social – com especial relevo para a conservação e o bem-estar do animal, bem como a ajuda ao Jardim enquanto instituição de utilidade pública – revelando, deste modo, o seu manifesto empenho a nível social.

Mas, como já ficou dito atrás, um tipo de patrocínio, como é o caso do apadrinhamento, encontra-se essencialmente associado a um evento, funcionando, muitas vezes, como uma estratégia de reforço da imagem corporativa da empresa. Facto, este, que faz com que o patrocínio deva ser entendido como um meio de comunicação *sui generis*, na medida em que envolve todos os elementos do *mix* de comunicação, actuando, por conseguinte, nas suas três dimensões essenciais: mercado, empresa e dimensão do próprio evento. Isso mesmo resulta bastante claro da análise qualitativa por nós desenvolvida ao nível das motivações do patrocínio, sendo que para lá da responsabilidade social – que também traz benefícios à imagem da empresa – a EPUL, por exemplo, salienta a importância de uma estratégia de mudança de imagem, enquadrando-se, desta feita, o apadrinhamento na sua política de responsabilidade social, servindo não só como um meio capaz de promover a conservação e o bem-estar animal e ajuda do Zoológico, como sendo igualmente uma ferramenta capaz de promover a imagem corporativa da empresa, associando-lhe valores positivos. Outro exemplo, que aqui pode ser apontado, é o da Carris, para a qual uma das motivações para apadrinhar um animal passa por renovar a sua imagem empresarial.

A confirmação do que acabamos de dizer, e no que se refere às empresas que serviram de amostra ao nosso estudo, é igualmente patente quando se questiona qual a importância do apadrinhamento no seio da estratégia de *marketing* e de comunicação. Mais uma vez, e no que à importância do apadrinhamento diz respeito, a responsabilidade social e a imagem corporativa assumem um peso decisivo, ainda que as empresas sublinhem outros aspectos que consideram ser, ainda que a título secundário, importantes, tais como a solidariedade e a comunicação interna. Importa aqui ressaltar que, muito embora o apadrinhamento seja diferente do patrocínio propriamente dito, aquele acaba por ser uma variante deste. Recorde-se, pois, que, ao definir o patrocínio, Francisco Paulo de Melo Neto refere aspectos como a promoção da marca, o posicionamento do produto, a promoção de vendas e a comunicação com clientes, fornecedores, distribuidores e outros parceiros, como aspectos essenciais para atingir objectivos estratégicos, no que se refere à imagem corporativa das empresas. Salientámos já, e por várias vezes, que as empresas esperam ver alguns destes aspectos concretizados através do recurso ao apadrinhamento de um animal, pelo que esta acção acaba por respeitar os três eixos definidos para o patrocínio – o público, a empresa e o evento – através da associação da empresa e respectiva marca aos valores do Jardim e à protecção de um animal específico, e do desenvolvimento de acções de animação, relações públicas, *sampling*, entre outras possíveis, bem como mediante a atribuição de uma placa publicitária alusiva ao apadrinhamento. Quanto aos «ganhos» efectivamente conseguidos com o apadrinhamento, sabemos, também, que mais do que a responsabilidade social, tem vindo a ganhar crescente relevo a imagem corporativa, confirmando-se, portanto, um dos principais benefícios de que fala Francisco Paulo de Melo Neto.

Veja-se a este propósito que, quando questionadas sobre a importância do apadrinhamento na estratégia de *marketing* e comunicação da empresa, tanto a EPUL como o Porto de Lisboa, notam a importância que assume a notoriedade e o posicionamento da marca, enquanto a MultiÓpticas, por seu turno, refere as vantagens da colocação de uma placa identificativa da empresa junto do *habitat* do animal como forma de chegar junto do público, embora estas sejam «residuais». O contacto com o público-alvo tende assumir também bastante relevo, sendo que aqui a Sociedade do Ponto Verde, a Siemens, SA e o Metropolitano de Lisboa afirmam que o apadrinhamento funciona efectivamente como uma «mais-valia» na estratégia de *marketing*, dado o contacto directo que permite com um público mais específico que aquelas empresas pretendem atingir – e que é composto sobretudo pelas camadas mais jovens da população, crianças – e isso por diferentes razões. Observa-se, assim, que a capacidade do patrocínio chegar a todo o tipo de públicos, como refere Melo Neto, pois até no caso da Siemens SA – não obstante esta empresa reconhecer não possuir uma estratégia de *marketing* de massas, porque funciona apenas com *business-to-business* – se consegue, através do recurso ao apadrinhamento, chegar ao seu público específico, que são preferencialmente os seus colaboradores, clientes e parceiros. A posição sustentada por Martins Lampreia é igualmente corroborada pelos dados obtidos, ao definir que há um discurso de *marketing*, que passa apenas pelos compradores – efectivos e potenciais – dos produtos e/ou serviços da empresa, e um outro de comunicação empresarial, que atende ao público em geral.

As questões relacionadas com a imagem corporativa acabam assim por se tornar centrais, não pela importância que lhes é atribuída pelas empresas – já que aí tende a impor-se antes a responsabilidade social – mas porque aquela acaba por funcionar como uma ponte entre todas as diferentes vertentes: a imagem está muito ligada à responsabilidade social, funcionando, esta última, como um reforço positivo face à primeira; por sua vez, a imagem que passa para o público-alvo tende a funcionar, como já foi sublinhado atrás, como uma «mais-valia» para o *mix* de *marketing* e comunicação. Recuperando este último aspecto, constata-se, mais uma vez, que, quando questionadas sobre a importância de um possível apadrinhamento a um animal do Zoológico, empresas sem qualquer vínculo à instituição tendem a salientar bastante – à semelhança das *empresas madrinhas* – a imagem corporativa. Embora este aspecto esteja para estas empresas em pé de igualdade com o contacto que a acção de apadrinhamento permite com um público-alvo, nem por isso deixam de ser notados aspectos fundamentais como a associação de valor à marca, a notoriedade e a visibilidade, que lhe conferem alguma relevância. Conforme se disse anteriormente, o *marketing* social decorre sempre da responsabilidade social, sendo uma das suas ferramentas. Mais: esta conjugação da responsabilidade social e da imagem corporativa comprova precisamente tal facto. Tal como Hamish Pringle e Marjorie Thomson notam, o *marketing* social afirma-se, então, como uma ferramenta «de *marketing* e de posicionamento, os quais associam uma empresa ou marca a uma questão ou causa social relevante, com benefício mútuo [empresa e sociedade].»¹⁹⁹ A visibilidade garantida pela responsabilidade social, desenvolvida e bem implementada pelo *marketing*, funciona de forma que é tanto favorável à empresa como à comunidade que esta envolve. Se a acção envolver também os funcionários e seus familiares – o que acontece no caso das *empresas madrinhas* – e de acordo com Francisco Paulo de Melo Neto e César Froes, podemos dizer que o *marketing* social assume um funcionamento pleno, garantindo, simultaneamente, «sustentabilidade, cidadania, solidariedade e coesão social», e levando a empresa a ganhar «produtividade, credibilidade, respeito, visibilidade e, sobretudo, vendas maiores».²⁰⁰

Com efeito, assumindo, como o fazem Joaquim Caetano e Luís Rasquilha, que a imagem corporativa vai para além do seu logotipo e de outras questões visuais, sendo também um «espelho» da identidade da empresa, não há como não reconhecer a importância assumida pela associação entre o de valor atribuído à marca e a notoriedade por esta assumida. Porém, note-se, que tal está longe de significar que a dimensão visual não tem igualmente uma importância fundamental, não podendo ser esquecido, como bem anotam Kotler *et. al*, que estas identificações visuais, quando bem concebidas, podem funcionar como poderosas ferramentas de *marketing*. E isto porque são elas, de facto, o primeiro aspecto que capta a atenção das pessoas, garantido a sua visibilidade. Não é assim de admirar que várias empresas tenham sublinhado esta questão, admitindo as vantagens da colocação de uma placa junto ao *habitat* do animal apadrinhado. Ainda no que à dimensão visual diz respeito, vemos, por exemplo, que para a Galp Energia, uma das empresas sem apadrinhamento, é a clara identificação com o animal que torna o apadrinhamento, no seu entender, numa poderosa

¹⁹⁹ H. Pringle, M. Thomson, *cit. in* M. O. Michel, M. A. Lampert, *Responsabilidade Social ou Marketing para Causas Sociais*, *op. cit.*, p. 3.

²⁰⁰ F. P. M. Neto, C. Froes, *cit. in* A. R. H. C. Levek; A. C. M. Benazzi; J. R. F. Arnone; J. Seguin; T. M. Gerhardt, *A Responsabilidade Social e a sua Interface com o Marketing Social*, *op. cit.*, p. 20.

ferramenta do *mix de marketing* e de comunicação, contribuindo, nomeadamente, para o reforço da sua imagem corporativa através da associação de valor à marca. Aliás, esta empresa admite que não investe num apadrinhamento, precisamente por achar que não há um animal que se identifique com a sua identidade, provando assim que, embora não sendo muito apontada, a identificação com o animal pode ser um factor decisivo. Relativamente a este aspecto, os resultados obtidos junto das empresas com apadrinhamento são algo divergentes. No entanto, o destaque, ainda que não muito diferenciador, é concedido à conservação da espécie apadrinhada e à imagem corporativa. Mais uma vez, volta a surgir aqui a imagem da empresa e, a este propósito, recorde-se que as respostas da EPUL, da Carris e do Porto de Lisboa permitem compreender a existência de um benefício claro do apadrinhamento para a imagem, quer seja pelas características do animal, quer seja porque é um animal visto por muita gente. Com efeito, o Porto de Lisboa, como organização ligada ao rio Tejo e ao Mar, escolhe um animal marinho, a foca *Marduk*; já a EPUL integra, por seu turno, o apadrinhamento na estratégia de mudança de imagem, afirmando ter escolhido o Leão por ser um animal que lhe garante uma maior visibilidade social; a Carris, por fim, justifica a escolha do Tigre *Glória*, na medida em que características deste animal tendem espelhar a atitude e o posicionamento que a transportadora quer ter e desenvolver no mercado.

Deste modo, através do apadrinhamento e da associação específica a um animal, tanto se pode querer um reposicionamento da imagem – como referia Fishel, e o caso da EPUL confirma – como obter uma maior visibilidade ou destacar uma identidade diferenciadora e construir uma personalidade e estilo corporativos, segundo concepção de Joan Costa, tal como acontece no caso da Carris. Noutro sentido, é possível ainda reforçar o espírito corporativo – uma outra funcionalidade da imagem corporativa – como o demonstram os exemplos da Sociedade do Ponto Verde e Siemens, SA, ao reunirem os seus colaboradores em torno da escolha do animal e do seu nome, respectivamente.

As acções de apadrinhamento, levadas a cabo pelas empresas no espaço do Jardim Zoológico, são exemplos concretos das ligações que o patrocínio pode ter não só no contacto com o público mas igualmente na promoção e consolidação da imagem da empresa e ainda no reforço da sua coesão interna. Se o leitor está recordado, as empresas procuram responder a *shareholders* e *stakeholders* atendendo a objectivos específicos, o que confirma os resultados empíricos no que concerne à frequência, ao tipo de divulgação e ao público-alvo das acções levadas a cabo no espaço do Jardim. Veja-se que, das oito *empresas com apadrinhamento* inquiridas no âmbito deste estudo, cinco realizaram acções baseadas no apadrinhamento de um animal do Zoológico, e se as acções com crianças assumem também algum relevo, não se pode esquecer que ganham igualmente destaque todas as acções com colaboradores. Quanto ao público-alvo, aparecem, mais uma vez, as crianças e, logo em seguida, os colaboradores. Em seguida, há que reconhecer ainda que a divulgação é feita sobretudo internamente, assumindo os meios de comunicação social e a comunicação directa ao público um papel mais secundário, se bem que não menos importante. Daqui resulta manifesta a preocupação de se proceder a uma comunicação que permita não só responder face às exigências do negócio e do lucro, mas também aos desafios colocados pelo próprio mercado, pelos fornecedores, pela comunidade local em que a empresa está inserida e pela sua própria

comunidade interna, em suma, aos seus *stakeholders*, para lá dos *shareholders*. Recuperamos aqui a ideia de Francisco Paulo de Melo Neto, quando este autor refere que uma das principais etapas do patrocínio consiste na definição de objectivos, sendo que de entre os principais consta seguramente a melhoria da comunicação com os clientes, os fornecedores, os distribuidores e todos os outros parceiros da empresa patrocinadora. Com efeito, sejam simples acções de sensibilização com crianças ou com o público em geral, sejam acções mais elaboradas e planeadas a que a empresa patrocinadora recorre – inclusivamente, a *merchandising* (como é o exemplo da Carris) – o facto é que o aumento das vendas e a valorização institucional da marca aparecem quase invariavelmente como uma das principais preocupações ao nível da comunicação com os *stakeholders*.

A própria divulgação que é feita do apadrinhamento – com destaque para os meios internos, e só depois para os meios de comunicação social e para contacto directo com o público – parece ir ao encontro da concepção apresentada por Véronique Plat-Pellegrini e Alain Cornec, no sentido de que o patrocínio tende a ganhar relevo como «dupla técnica de comunicação»²⁰¹, permitindo a valorização da imagem de marca do patrocinador, que se associa ao patrocinado, e, chegando, em contrapartida, directamente a um público, pela afixação do seu nome, marca ou o logotipo dos produtos em espaços publicitários. As empresas procuram assim, como se tem insistido ao longo deste texto, divulgar o seu vínculo ao Jardim nos meios de comunicação social, o que se traduz numa «mais-valia» indirecta do patrocínio, como referem também os autores acima mencionados.

Estas estratégias desenvolvidas ao nível das relações públicas funcionam como factor de consolidação a nível institucional, satisfazendo não só os grandes clientes como também os colaboradores. Isso mesmo se torna particularmente visível nos casos da Siemens, SA e da ANA, cujas acções levadas a cabo visam, sobretudo, os colaboradores, actuando assim como uma ferramenta de *marketing* interno, o que garante uma rentabilização do apadrinhamento.

Independentemente do público – e vemos que estas empresas, como quaisquer outras, têm interesse em, através do investimento no Jardim, chegar a diferentes públicos – é manifesta a preocupação com as relações públicas, tal como sublinhada por Kotler *et. al.*: a construção de boas relações com os vários públicos da empresa, conseguida com a publicidade e a construção de uma boa imagem corporativa, utilizando para tal ferramentas como a criação de uma boa imagem em torno da empresa; a preocupação com os discursos, os eventos, o material promocional impresso (relatórios, brochuras, artigos, *newsletters* e publicações), o material audiovisual, ou seja, tudo o que implica o logotipo da empresa; as acções de responsabilidade social (campanhas de fundos para causas nobres); os patrocínios e o *site* da instituição.²⁰²

No decurso deste trabalho, já fizemos, por várias vezes, referência, à tendência para se olhar o patrocínio como uma relação de «mútuo interesse» entre a empresa patrocinadora e a instituição patrocinada, na medida em que existe uma associação de determinada marca/ empresa a um evento ou instituição, o que vai ao encontro da ideia sustentada por Joaquim Caetano e Luís Rasquilha, de que o apadrinhamento não deve ser encarado exclusivamente de uma forma unilateral, uma vez que a criação de notoriedade para a empresa patrocinadora se assume, de forma crescente, como um

²⁰¹ V. Plat-Pellegrini, A. Cornec, *cit. in*, P. Dambron, *Mécénat et Sponsoring: La Communication*, *op. cit.*, p. 29.

²⁰² Cf. P. Kotler, G. Armstrong, J. Sunders, V. Wong, *Principles of Marketing*, *op. cit.*, p. 692.

objectivo fundamental. Esta criação de notoriedade e a preocupação com a responsabilidade social – que como vimos é o factor principal para as empresas procederem ao apadrinhamento de animais no Jardim Zoológico – não podem, porém, ser confundidos com pura *solidariedade* ou *mecenato*. Os objectivos no âmbito da responsabilidade social e também – se bem que em menor escala – com a imagem corporativa, mostram precisamente a preocupação de integrar esta acção no âmbito da estratégia global de comunicação da empresa. Disso mesmo é revelador o facto de as empresas integrarem o apadrinhamento à instituição de utilidade pública no *mix* de *marketing* e comunicação, com benefícios principalmente no que toca à imagem corporativa. Curioso é notar que a MultiÓpticas constitui a única empresa que entende o apadrinhamento mais como «acto de solidariedade», associando-o a objectivos «puramente solidários», razão por que não aposta no desenvolvimento de actividades no espaço do Zoológico. No entanto, importa sublinhar que a sua actividade não se traduz num puro acto de mecenato: embora afirme que a importância do apadrinhamento ao nível do *mix* de *marketing* e comunicação é «residual», as próprias contrapartidas do investimento – das quais a MultiÓpticas destaca a colocação de uma placa indentificativa junto do *habitat* do animal, aspecto que favorece a sua imagem – e a notoriedade adquirida com a dinamização da vertente de responsabilidade social, provam que o investimento acaba por representar mais do que um acto meramente solidário. A posição da OCP concorre também para igual conclusão, visto ser a única empresa, entre aquelas que não têm vínculo ao Jardim, a salientar uma motivação puramente «solidária» para a aposta na instituição, associando-lhe, no entanto, a dimensão da notoriedade, isto é, ganhos ao nível da imagem.

Chegados aqui, a ligação entre o patrocínio, como ferramenta ao serviço da comunicação e do *marketing* e a responsabilidade social e a imagem corporativa parece-nos óbvia, e o mesmo acontece com as empresas que se vinculam ao Jardim Zoológico mediante o apadrinhamento de um animal. É importante recuperar, novamente, os factores que integram a imagem da empresa, tal como apontados por Martins Lampreia, os quais demonstram, precisamente, que a imagem não é feita apenas através do património da sua imagem, ou seja, dos seus funcionários, das suas instalações, do seu posicionamento e da sua comunicação (designados como «factores de posse»), mas também, através de tudo o que se acha ligado à actividade e à cultura empresariais, isto é, à identidade visual, às campanhas de comunicação, às actividades institucionais e à inovação tecnológica (designados como «factores dinâmicos») ²⁰³, abrindo aqui um importante espaço ao patrocínio e à responsabilidade social. Os resultados mostram, de facto, que as empresas procuraram, através do apadrinhamento de um animal, manter um compromisso com uma estratégia de responsabilidade social, pois, exceptuando alguns casos, em que o apadrinhamento tende a responder a um repto do próprio Jardim Zoológico, não sendo investigadas outras hipóteses, as razões para a escolha do apadrinhamento em detrimento do patrocínio visam responder a uma maior participação e apoio à missão levada a cabo pelo Jardim, a qual passa fundamentalmente pela conservação e pelo bem-estar animal, em geral, e da espécie apadrinhada, em particular. Passam ainda por um compromisso com a sustentabilidade ambiental ou até com o desejo de desenvolver uma ligação mais paternalista à instituição, o que pode ser conseguido pelo carácter mais

²⁰³ J. M. Lampreia, *Comunicação Empresarial: As Relações Públicas na Gestão*, op. cit., p. 63.

personalizado do apadrinhamento. Por tudo isto, é possível afirmar-se que as empresas, através do apadrinhamento, desenvolvem o «exercício de uma cidadania corporativa»²⁰⁴, tal como sublinhado por Francisco Paulo de Melo Neto e César Froes, e cujo principal objectivo passa pela criação de uma imagem que, futuramente, permita valorizar o seu produto e serviço e ligar-se, estrategicamente, à comunidade envolvente. Sendo o Jardim Zoológico uma instituição próxima e querida da comunidade, e oferecendo também as contrapartidas atrás enunciadas, o apadrinhamento afigura-se claramente como uma boa estratégia de prossecução de uma política de responsabilidade social. Assim, e traduzindo este binómio imagem corporativa *versus* responsabilidade social, é possível encontrar as razões que levam as empresas inquiridas no âmbito deste estudo a apostar no Jardim através do apadrinhamento: os repetidos apoio da missão do Jardim, a sustentabilidade ambiental, a conservação e o bem-estar animal e da espécie. Mas mais do que enquadrar estas questões numa política de responsabilidade social da empresa, há que considerar aqui o funcionamento do apadrinhamento como «ferramenta» capaz de promover e reforçar a imagem corporativa e assegurar a sua notoriedade, o que, claro está, também não é possível se não houver uma componente de responsabilidade social agregada.

De facto, as principais motivações para apadrinhar um animal no Jardim Zoológico de Lisboa são tidas largamente como consensuais uma vez que, sendo questionadas as empresas sem apadrinhamento, as respostas denotam igualmente uma ligação entre os benefícios associados à imagem corporativa e a prossecução de uma estratégia de responsabilidade social. Note-se também que, ao optar pelo o apadrinhamento, as empresas tinham definidos «ganhos» no que toca a este binómio, com especial destaque para a responsabilidade social e, dentro desta, para o apoio da espécie apadrinhada quanto à sua conservação e bem-estar, assumindo-se assim como empresas preocupadas com o ambiente, com a sustentabilidade do planeta e o apoio da missão do Jardim Zoológico de Lisboa. Na realidade, o que tais empresas acabam por conseguir – e com as devidas cautelas e reservas, dado o facto de algumas empresas não terem procedido à avaliação da estratégia levada a cabo – foram «retornos» no âmbito sobretudo da imagem corporativa e também da responsabilidade social, ou, ainda, no que toca a aspectos mais específicos, tais como a actualização de bases de dados e a aproximação ao seu público-alvo. Como já se referiu atrás, ainda que de forma não muito aprofundada, os benefícios a que se refere Francisco Paulo de Melo Neto, assumem destaque considerável, nomeadamente a contribuição do patrocínio para atingir objectivos no domínio da imagem corporativa, promoção da marca, posicionamento do produto, promoção de vendas e comunicação com clientes, fornecedores, distribuidores e outros parceiros.

O desejo manifestado pelas empresas de contribuírem para a sua política de responsabilidade social, através do recurso ao apadrinhamento, e de fortalecerem a sua imagem junto do público, parece ir, realmente, ao encontro do que a União Europeia define como sendo a responsabilidade social empresarial: uma integração voluntária de preocupações sociais e de sustentabilidade ambiental por parte das empresas na sua actividade e interligação com o meio e

²⁰⁴ F. P. M. Neto, C. Froes, *cit. in* A. R. H. C. Levek; A. C. M. Benazzi; J. R. F. Arnone; J. Seguin; T. M. Gerhardt, *A Responsabilidade Social e a sua Interface com o Marketing Social*, *op. cit.*, p. 17.

comunidade envolventes, para lá de um investimento considerável nas pessoas (o designado «capital humano»), não atendendo, assim, e tão-somente, aos *shareholders* e ao seu negócio. Seja como for, o que os retornos conseguidos parecem evidenciar é a persistência das questões levantadas por Michael Porter, já que as motivações das empresas sem qualquer vínculo ao Zoológico não podem deixar de confirmar, nesta matéria, um Portugal ainda a «duas velocidades», como argumenta Rafael Mora.

Passemos a confrontar, tal como já o havíamos feito em momento precedente, o dualismo existente entre as principais expectativas que as empresas dizem ter face ao apadrinhamento – as quais passam sobretudo pela obtenção de eventuais benefícios no que toca à responsabilidade social e à imagem corporativa – e os retornos ou contrapartidas efectivamente conseguidos. Ora, quando questionadas sobre esta dualidade entre expectativas hipotéticas e retornos concretos, é-nos possível afirmar que, se ao nível da *imagem corporativa* existe uma aparente coincidência entre as expectativas esperadas e as contrapartidas efectivamente conseguidas, o facto é que tal dificilmente acontece no plano da responsabilidade social que, dominante no plano das expectativas, está longe de ser concretizada no plano dos retornos efectivamente obtidos, pelo menos com igual intensidade. Ao mesmo tempo – e tendo sempre em atenção as reservas e cautelas que tal situação impõe ao investigador – não pode ser ignorado, e muito menos negligenciado, o facto de quatro das oito empresas por nós inquiridas afirmarem não ter avaliado, qualitativa e quantitativamente, os retornos relacionados a tal tipo de investimento, não sendo, portanto, possível, conhecer qual o seu impacto real no domínio dos resultados obtidos.

Com efeito, exceptuando o caso específico do Porto de Lisboa, que manifesta um interesse real em aferir qual o impacto do recurso ao apadrinhamento, enquanto uma das possíveis formas de patrocínio – o que ainda não tinha sido feito à data da realização deste estudo – o facto é que as restantes empresas não só não tinham contabilizado os efeitos efectivos do apadrinhamento como não mostravam qualquer interesse em fazê-lo num futuro mais ou menos imediato. Não há dúvidas de que o Jardim, pelas condições que oferece, pela política comercial «eficiente e credível» que apresenta e também por constituir um «projecto único e diferente», garante o desenvolvimento de novas e diferenciadas oportunidades ao nível da responsabilidade social, sendo disso exemplo ilustrativo o caso de empresas como a Carris, que, através do apadrinhamento, conseguiu sensibilizar e educar o seu público-alvo, actualizar a sua base de dados e obter notoriedade social em termos da sua imagem; ou ainda da EPUL, que afirma ter conseguido, através do apadrinhamento, reposicionar e, mais do que isso, rejuvenescer, a sua marca, bem como aproximar-se do seu público-alvo, ganhando maior notoriedade social. Porém, para conhecermos se, e em que medida, as expectativas das empresas relativamente aos méritos do apadrinhamento, se consubstanciam em ganhos ou retornos concretos, o processo de avaliação desta estratégia torna-se imperioso, o que não acontece na maioria das empresas visadas neste estudo, impossibilitando assim ao investigador tecer considerações minimamente seguras e credíveis quanto aos resultados concretos do recurso ao apadrinhamento no Jardim Zoológico de Lisboa. Assim, e ainda que o apadrinhamento seja largamente usado pelas empresas, assumindo um lugar bem definido no *mix de marketing* e comunicação, o certo é que, na maior parte das empresas aqui consideradas, a ausência de uma

avaliação pontual ou sistemática deste tipo de investimento não pode senão revelar uma lacuna em termos de estratégia empresarial, aspecto tão sublinhado e sobretudo criticado por Michael Porter e Mark Kramer. Lembremos, pois, que estes dois autores se mostram severamente críticos face à responsabilidade social empresarial nos termos em que esta tem vindo a ser praticada, notando o facto de as empresas desenvolverem a sua marca e a sua reputação tendo por base aquela, mas sem desenvolverem de forma consentânea e eficaz qualquer estratégia de gestão e de avaliação dos seus resultados concretos. Ora, esta lacuna ou insuficiência só pode significar que a prática socialmente responsável, desenvolvida por parte das empresas, não tem contribuído verdadeiramente para reforçar as suas vantagens competitivas, limitando-se, assim, as empresas a reagir às pressões exteriores, ao invés de proceder a uma integração proactiva. No entender dos estrategas, a superação de uma tal *insuficiência estratégica* deverá passar pela assumpção do princípio do *valor partilhado*, segundo o qual, quer nas decisões comerciais, quer nas posições sociais, tanto o mercado como a sociedade, devem ser entendidos como sendo e estando mutuamente dependentes. Ou seja, e voltando ao caso do Jardim Zoológico, de que nos ocupamos nesta dissertação, embora o apadrinhamento seja importante para a sociedade civil, dado o seu contributo para a sustentabilidade ambiental e para a conservação animal, e muitas empresas de facto optem por ele, a integração de uma política de responsabilidade social deve, contudo, ir muito além destes aspectos.

Evidentemente, os resultados que se colhem de uma acção como o apadrinhamento dependem dos objectivos previamente estabelecidos pelas partes envolvidas, mas o que aqui se discute é a necessidade de saber se existe uma verdadeira adequação proactiva aos imperativos comerciais e aos desafios do mercado, ou uma simples reacção, em vez da tomada concreta de uma atitude perante o mercado e perante as exigências sociais. É assim que casos como o da MultiÓpticas, em que se assume que o apadrinhamento não tem relevância na estratégia de *marketing*, não sendo esperados quaisquer retornos deste tipo de acção; ou como o da Sociedade do Ponto Verde, cujo único e exclusivo objectivo do apadrinhamento passa por ajudar uma espécie animal; ou ainda o caso da Siemens, SA, em que se considera que para obter retornos efectivos, ter-se-ia de investir em acções adicionais, são susceptíveis de contribuir para mostrar alguma fragmentação na implementação de uma política efectiva de responsabilidade social e a existência de um vínculo e persistência do cariz filantropo e não propriamente uma adequação da acção ao seu negócio.

Assim sendo, e se por um lado, a maior parte das empresas consideradas não avaliam os retornos efectivos do seu investimento no Jardim Zoológico, por outro lado, é preciso não esquecer que há outras empresas que assumem o apadrinhamento como parte integrante no seu *mix* de *marketing* e comunicação. A que acresce ainda o facto de, para a maioria das empresas sem ligação a esta instituição de utilidade pública, de entre as razões que apontam para não apadrinhar um animal, estar a ideia de esta forma de patrocínio não se enquadrar de todo em todo na política da empresa.

Temos assim que exemplos como o da Carris, que conseguiu contribuir para a educação do público-alvo, e ainda para a construção de uma base de dados mais sólida e para a melhoria da sua

imagem; ou da EPUL que conseguiu uma clara melhoria da sua marca e uma aproximação mais significativa a um público considerado importante para o seu negócio, contribuem para mostrar o poder da acção de apadrinhamento junto de uma instituição com as características específicas do Jardim Zoológico. Estes exemplos revelam, por isso mesmo, a tal capacidade ajuste ao negócio, sublinhada por Porter e Kramer, como um elemento necessário e essencial à responsabilidade social. Estes dois diferentes modos de actuação das empresas fazem-nos ir ao encontro do que afirma Rafael Mora, à frente da consultora Heidrick e Struggles, no que toca à realidade da responsabilidade social no meio empresarial português. Vemos, então, a situação das empresas com uma actuação já pró-activa, procurando, em vez da resolução de todos os problemas, a adequação de um projecto específico ao seu negócio; e um outro conjunto de empresas que optam por uma estratégia reactiva, motivada pelas diferentes pressões orientadas para o «fazer bem» e sem um planeamento exacto das acções de responsabilidade social que pretendem empreender.

Para terminar este ponto, há ainda alguns aspectos a ter em conta. Como temos verificado, uma das componentes mais referidas – e com peso no que se respeita ao problema da responsabilidade social – que envolve o apadrinhamento, consiste no apoio dado à missão do Jardim Zoológico. A responsabilidade social encontra-se, aliás, no topo das motivações que justificam ou explicam uma ligação da empresa ao Jardim. Ora, este «exercício da cidadania corporativa», o qual define a responsabilidade social, de acordo com Neto e Froes, é ditado pelo facto de as empresas procurarem benefícios através de uma atitude e de uma estratégia de valorização do seu negócio, mas também por via do desenvolvimento da comunidade que as rodeia. Nada disto é novo, e já aqui se falou das questões relacionadas com a imagem corporativa e com o *marketing*, pelo que importa agora sublinhar é antes o papel muito específico do apadrinhamento, podendo este ser definido como «uma associação da marca e da empresa aos valores do Jardim, a um animal específico, mas também à sua conservação e ao seu bem-estar», aspectos que são salientados por quase todas as empresas inquiridas no âmbito deste estudo, já que o seu papel em termos de apadrinhamento passa quase que inevitavelmente por questões directamente associadas com a responsabilidade social. Recordem-se, mais uma vez, os casos paradigmáticos da Siemens, SA e da EPUL, ambas as empresas referindo que a importância do apadrinhamento que promovem e estabelecem com o Zoológico passa pela educação e pela sensibilização que podem levar a cabo junto de públicos específicos e do público em geral. Por outro lado, importa não esquecer que o pilar fundamental, associado à responsabilidade social, se traduz de forma muito concreta e claramente assumida pelas *empresas madrinhas*, na conservação e no bem-estar animal, a que acresce, em termos mais gerais, mas nem por isso menos significativos, o apoio concedido à missão do Jardim Zoológico. Esta missão, sublinhe-se, é reconhecida, em termos gerais, mesmo pelas empresas sem qualquer vínculo ao Jardim, e que foram igualmente inquiridas no âmbito deste estudo.

Já no que diz respeito à importância para as empresas *madrinhas* no que concerne à partilha da missão desta instituição de utilidade pública, a responsabilidade social assume um destaque inegável e incontroverso. É também aqui, que as empresas mais referem a importância da educação, isto é, do seu papel como educadoras e formadoras. Vemos, assim, o valor da responsabilidade

social *per si*, num esforço da empresa de repor os recursos que consome em seu benefício, seja directa ou indirectamente, como, aliás, sublinham Margareth Michel e Maurício Lampert.

CONCLUSÃO

O Jardim Zoológico de Lisboa, como instituição com bastante relevo no âmbito da investigação científica, dos programas de enriquecimento ambiental e como centro de conservação e reprodução de espécies em vias de extinção necessita de apoio. Embora leve a cabo todo este leque de actividades, não deixa de ser uma instituição de utilidade pública sem fins lucrativos e que necessita de angariar fundos. Para isso, sabemos então que dispõe de diversas formas de investimento – Apadrinhamento, ao abrigo ou não do programa Espécies Protegidas (EEP), patrocínio, parcerias (*co-branding* de marcas ou produtos), associação através dos “Amigos do Jardim Zoológico, ou aluguer de espaços para a realização de acções diversificadas –, dando em troca contrapartidas às empresas que nela decidam investir. Com base nisto e na emergência das políticas socialmente responsáveis e do patrocínio como ferramenta importantíssima no seio da comunicação empresarial, propusemo-nos neste estudo a compreender **quais as motivações das empresas para investirem no Jardim Zoológico de Lisboa.**

A análise global das entrevistas mostra, pois, o forte apelo exercido pelo cariz de utilidade pública da instituição, com a predominância notória da responsabilidade social entre as motivações para apadrinhar um animal, o papel das empresas como padrinhos, a importância do apadrinhamento face ao patrocínio e ainda a partilha da missão do Jardim. Por outro lado, as próprias empresas, sem qualquer vínculo à instituição, que foram abordadas no âmbito deste estudo, revelaram que, caso investissem no Zoológico por via do apadrinhamento, o fariam motivadas principalmente pela questão da responsabilidade social, a qual ganha assim um particular destaque face a outras motivações, tais como a imagem corporativa ou o mecenato. Pelo que a conclusão geral, quanto a este aspecto, reside no facto de as empresas investirem no Jardim Zoológico por razões ligadas, fundamentalmente, à questão da responsabilidade social, tais como a contribuição para a conservação e para o bem-estar animal, o apoio à missão do Jardim Zoológico e também à sustentabilidade ambiental. As empresas exercem e promovem, deste modo, a sua «cidadania corporativa», segundo definição de Francisco Paulo de Melo Neto e César Froes²⁰⁵, procurando repor os «recursos que consomem directa ou indirectamente em seu próprio benefício», como referem Margareth Michel e Maurício Lampert.²⁰⁶ É sabido que as empresas devem contar com a contínua *volatilidade* do mercado, e, por conseguinte, é possível afirmar que a aposta no Zoológico tende a ganhar relevo enquanto forma de resposta à mudança observada de forma contínua e cada vez mais célere nos mercados, indo sobretudo ao encontro da emergência de práticas socialmente responsáveis e também dos dados recentes da *Cone Cause Evalution 2007*²⁰⁷, as quais revelam que o consumidor tende a penalizar as marcas que não apresentam este tipo de posicionamento. Estes condicionalismos parecem justificar, em muito, o facto de o principal móbil do apadrinhamento

²⁰⁵ F. P. M. Neto, C. Froes, *cit in* A. R. H. C. Levek; A. C. M. Benazzi; J. R. F. Arnone; J. Seguin; T. M. Gerhardt, *A Responsabilidade Social e a sua Interface com o Marketing Social*, *op. cit.*, p. 17.

²⁰⁶ M. O. Michel, M. A. Lampert, *Responsabilidade Social ou Marketing para Causas Sociais*, *op. cit.*, p. 5.

²⁰⁷ Cf. Teresa Paiva, *Marketing de Causa*, *op. cit.*

consistir na responsabilidade social. Porém, a verdadeira compreensão das motivações das empresas para investir no Jardim Zoológico de Lisboa não passa apenas por estas questões. Recordamos que, para lá da pergunta de partida, também fazem parte da problemática deste estudo outras três hipóteses, das quais se partiu para uma reconstrução abstracta do real e as quais orientam e servem de suporte à própria pergunta de partida. Ora, essas hipóteses estão, relembremos mais uma vez, relacionadas com três factores importantes – o público-alvo, a imagem corporativa e a responsabilidade social – e a sua confirmação ou infirmação torna-se fundamental para uma resposta mais completa e detalhada à pergunta de partida.

Com efeito, definimos no início desta pesquisa que **o contacto com o público-alvo do Jardim Zoológico de Lisboa tende a motivar o apadrinhamento de animais pelas empresas**, precisamente com base no «triângulo do patrocínio», pela exigência cada vez maior dos mercados no que diz respeito à personalização dos serviços e/ou produtos e à conquista de um público-alvo, que é diversificado e distinto em termos de visibilidade social. Assim sendo, e não obstante o facto de as principais motivações para apadrinhar um animal passarem essencialmente pela responsabilidade social e pela imagem corporativa, não sendo mencionado o contacto com o público-alvo, entendemos que a nossa **primeira hipótese** é confirmada. Isto pelos dados obtidos e pelo seu respectivo tratamento estatístico, dada a estreita ligação que foi possível observar, ao longo da investigação em curso, entre a responsabilidade social e a imagem corporativa que as empresas querem transmitir, visando, um determinado público em particular. O primeiro sinal de que o *target* assume alguma relevância para as empresas, no contexto do apadrinhamento, reside no papel decisivo que este assume no *mix* de comunicação e *marketing*, ao nível da imagem corporativa, onde, e consequentemente, adquire também especial relevo o contacto com público-alvo. Tal como Francisco Paulo de Melo Neto defende, o patrocínio tem a capacidade de chegar a todos os públicos ²⁰⁸ não sendo pois de admirar que mesmo empresas como a Siemens, SA., cujo *marketing* consiste sobretudo no formato *business-to-business* (isto é, numa estratégia orientada para parceiros de negócio) consegue chegar ao seu público, o qual é constituído nomeadamente por colaboradores, clientes e parceiros da empresa.

Um outro aspecto específico, que liga o apadrinhamento ao público-alvo, consiste no desenvolvimento de acções particulares por parte das empresas no espaço do Jardim Zoológico de Lisboa. E isto porque, como tivemos oportunidade de observar, a maior parte das empresas inquiridas empreende acções no espaço, sendo que as mesmas visam, sobretudo, o público que não o estritamente interno (é o exemplo de sensibilização, visitas para escolas e acções com crianças). Ora isto vem reforçar o interesse antes num *target* específico que se encontra dentro do público-alvo do Jardim, e não tanto no público e comunicação internos. Esta conclusão é reforçada pelos dados obtidos junto das empresas que procuram divulgar as acções junto do público a título directo, principalmente, junto dos meios de comunicação, confirmando-se, por fim, que o alvo de tais empresas, mais do que os seus agentes internos, é o público, em geral, e o infantil, em particular.

Deste modo, embora tenhamos apenas uma empresa a falar objectivamente de *brand awareness*, a aposta no apadrinhamento no Jardim Zoológico mantém-se não só pelas suas

²⁰⁸ Cf. F. P. M. Neto, *Marketing de Patrocínio*, op. cit, p. 14.

características intrínsecas, mas também pelo seu potencial em termos de visibilidade social, com um alto número de visitas anuais. Perante isto, e como já se tinha dito anteriormente, é legítimo afirmar-se que as empresas procuram, através do apadrinhamento, respeitar os três eixos definidos como estruturantes do patrocínio – o público, a empresa e o evento –, associando-se a estes os valores do Jardim e a defesa de um animal específico. Existem igualmente vantagens associadas ao facto de ser exequível o desenvolvimento de acções de animação, de relações públicas, de *sampling*, entre outras possíveis e hoje em dia disponíveis, de que é exemplo a existência de uma placa publicitária alusiva ao apadrinhamento. Como é sabido, uma das etapas do patrocínio consiste na definição de objectivos, de entre os quais, segundo Francisco Paulo de Melo Neto²⁰⁹, figuram a melhoria da comunicação com clientes, com os fornecedores, com os distribuidores e com os outros parceiros da empresa patrocinadora, sendo possível, desta forma, concluir que isso acontece aqui no caso do Jardim com o apadrinhamento, sejam simples acções de sensibilização com crianças ou com o público em geral, sejam acções mais elaboradas e planeadas a que este recorre, inclusivamente, o *merchandising* (como acontece, por exemplo, no caso da Carris), confirmando-se assim a preocupação com um público-alvo. Concorrem também para esta ordem de ideias mais três aspectos: i) a divulgação que é feita do apadrinhamento com destaque para os meios internos, seguindo-se os meios de comunicação social, e, por fim, o contacto directo com o público, onde o patrocínio tende a destacar-se como uma «dupla técnica de comunicação», permitindo a valorização da imagem de marca do patrocinador, que se associa ao patrocinado e visando, em contrapartida, e de forma directa, um certo público, através da afixação do nome, da marca ou do logotipo dos seus produtos em espaços publicitários, segundo concepção de Véronique Plat-Pellegrini e Alain Cornec.²¹⁰ Com efeito, estes dois autores chamam a atenção também, e ainda relativamente à visibilidade, para o facto de a divulgação da marca de uma empresa nos meios de comunicação social funcionar como uma «mais-valia» indirecta do patrocínio; ii) o contacto com um público específico, nomeadamente o interno, como acontece nos casos relatados da Siemens, SA e da ANA, cujas acções levadas a cabo visam, sobretudo, os seus colaboradores, serve como uma «ferramenta» de *marketing* interno, garantindo a rentabilização da sua acção em termos internos, segundo José Cardoso²¹¹; iii) a imagem corporativa também faz parte das motivações para investir no Zoológico, através do apadrinhamento, para além da responsabilidade social. A EPUL, por exemplo, realça a importância de uma estratégia de mudança de imagem, sendo que aqui o apadrinhamento se enquadra, antes de mais, numa política de responsabilidade social, não funcionando apenas como um meio de promover a conservação e o bem-estar animal e a ajuda do Zoológico, mas também e sobretudo como um meio de promover a imagem corporativa, associando a esta valores comerciais e sociais positivos. A Carris é um outro exemplo que merece ser aqui apontado, dado que entre as motivações que esta empresa salienta para o apadrinhamento ao Zoo, encontra-se nomeadamente a renovação da imagem da

²⁰⁹ F. P. M. Neto, *Marketing de Patrocínio*, op. cit., p. 67.

²¹⁰ Cf. Véronique Plat-Pellegrini e Alain Cornec, cit in P. Dambron, *Mécénat et Sponsoring: La Communication*, op. cit., p. 29.

²¹¹ Cf. J. Cardoso, *Como Gerir Patrocínios com Sucesso?*, Lisboa, Edições Sílabo, 2004., pp. 30-31.

empresa no Jardim Zoológico. Ora, a promoção desta imagem renovada, bem como os valores positivos associados à imagem da empresa, têm como principal objectivo manifesto ou implícito a sua aproximação a um público específico.

Para terminar a abordagem que temos vindo a desenvolver, importa ainda mencionar que às empresas interessa naturalmente o público-alvo do Jardim Zoológico, mas também outros dois aspectos, que, se bem que assumam uma menor importância, não podem ser ignorados no âmbito desta análise. Referimo-nos, pois, ao facto de a estratégia de aproximação ao público-alvo ter pouco realce enquanto retorno expectável e efectivo, por um lado. Por outro lado e no entanto, confirma-se a importância desta aproximação na medida em que, quando questionadas sobre quais as vantagens da proximidade do público-alvo do Jardim, a segunda razão mais apontada pelas empresas foi, de facto, o contacto com o público-alvo. Assim sendo, este último factor não pode deixar de contribuir igualmente para reforçar um pouco mais o interesse das empresas no vasto público-alvo do Jardim Zoológico, bem como na facilitação do seu contacto com o mesmo mediante o apadrinhamento de um animal em concreto.

Se o leitor bem se lembra, o Jardim Zoológico de Lisboa tem-se comprometido a adoptar uma política comercial, capaz de assegurar às empresas a visibilidade, a notoriedade e a interacção face a determinados públicos-alvo, garantindo, no toca ao apadrinhamento, «mais-valias» bastante importantes no que se refere à questão, cada vez mais premente, da responsabilidade social.

Há, portanto, a noção de que o investimento empresarial em termos de apadrinhamento se traduz em contrapartidas práticas. Donde – sabendo que o patrocínio está intrinsecamente ligado à identidade e à imagem corporativas das empresas, contribuindo largamente para a forma como uma dada empresa é percebida e valorizada em termos comerciais e sociais – consideramos, desde o início deste trabalho, que o **apadrinhamento, nas suas diferentes formas, tende a contribuir para promover a imagem corporativa das empresas**. Ou seja, e dito ainda de um outro modo, o apadrinhamento, pelas diferentes contrapartidas efectivas que proporciona a todas as empresas que optam por esta estratégia promocional e de comunicação, contribui para promover a sua imagem corporativa, o que de facto parece encontrar confirmação nos dados por nós coligidos. Com efeito, depois da responsabilidade social, a imagem corporativa é a motivação mais apontada pelas empresas para exercerem um investimento por via do apadrinhamento no Jardim Zoológico de Lisboa, provando que há, de facto, uma promoção imagem da empresa.

Posto o que acima é dito, os dados empíricos remetem-nos, mais uma vez, para o «triângulo do patrocínio», permitindo concluir que o apadrinhamento – como uma forma de patrocínio, que envolve três eixos fundamentais (evento, mercado e empresa) – reforça de forma muito positiva a imagem da empresa. Assim, para além de permitir que a empresa contribua para a conservação e para o bem-estar animal, bem como para o apoio à missão do Zoológico e à sustentabilidade ambiental – o que, por si só, já seria uma contribuição válida e necessária (ainda que não suficiente) para a afirmação ao nível da responsabilidade social – permite também a promoção da imagem corporativa pela associação de valor acrescentado à empresa, através da renovação constante e da consolidação da marca. Não surpreende assim que empresas como a Carris e a EPUL admitam, desde logo, serem estas as suas principais motivações para apadrinhar um animal do Jardim.

E se é verdade que a maior parte das empresas inquiridas neste estudo aponta o reforço da política de responsabilidade social e os benefícios ao nível da imagem corporativa como principais motivações para investir no apadrinhamento de um animal, não é menos verdade que os retornos efectivos esperados obter com tal acção são da mesma ordem, destacando-se sempre e invariavelmente a responsabilidade social. De facto, a importância dos ganhos ou retornos efectivos ao nível da imagem corporativa surge quando abordamos as contrapartidas obtidas com o apadrinhamento, em que o destaque está ao nível da visibilidade, do reposicionamento da marca e da notoriedade, mostrando, deste modo, a contribuição real do apadrinhamento para a imagem das empresas. A análise da questão relacionada com ganhos efectivamente conseguidos pelas empresas através do recurso ao apadrinhamento permite concluir que empresas como a Siemens, SA, o Metropolitano de Lisboa, o Porto de Lisboa e a ANA não contabilizaram qualquer tipo de resultados, sendo o Porto de Lisboa o caso mais singular, já que manifestava o interesse de vir a obter retornos ao nível da imagem e, por isso, não obstante este ainda não terem sido objecto de uma avaliação concreta, tal desígnio é assumido em termos futuros.

Seja como for, o facto é que, casos como o da EPUL, que conseguiu com o apadrinhamento um reposicionamento da imagem e da marca, ou como o da Carris, que atingiu maior visibilidade social, maior destaque da sua identidade e um reforço da sua personalidade e do estilo corporativos, são bem ilustrativos de como a imagem saiu, sem dúvida, a ganhar com o apadrinhamento de um animal do Jardim Zoológico.

Num outro sentido, podemos confirmar também que o apadrinhamento desempenha um papel importante na imagem corporativa das empresas, nomeadamente através do reforço do espírito corporativo, isto é, a criação de laços mais fortes entre colaboradores. Este mesmo espírito, tal como temos vindo a afirmar ao longo desta dissertação, constitui indubitavelmente uma das funcionalidades da imagem corporativa e o seu reforço é visível em casos como os da Sociedade do Ponto Verde ou da Siemens, SA., que reuniram os colaboradores em torno da escolha do animal e do nome do mesmo, respectivamente. Por outro lado, a EPUL, e mais uma vez a Siemens, SA, explicaram que o apadrinhamento de um animal do Jardim tem importância no *mix de marketing* e comunicação aos mais variados níveis, e entre eles a aposta na comunicação interna, tornando claro aos colaboradores que se desenvolveu este tipo de acção. As empresas procuram, desta forma, um reforço da coesão interna em torno do apadrinhamento, cujos benefícios se encontram directamente relacionados com a imagem e identidades corporativas. Assim, e claro está, tal estratégia contribui também para o reforço de alguns dos aspectos já anteriormente referidos relativos nomeadamente ao tipo de acções que são organizadas no espaço do Jardim Zoológico, sendo que duas das empresas inquiridas indicaram apostar em actividades internas, salientando fundamentalmente o facto de a divulgação ser realizada internamente.

Já acima se afirmou que o apadrinhamento tende a contribuir para a conservação e para o bem-estar animal, assim como para o apoio dado à missão que cabe ao Jardim Zoológico e à sustentabilidade ambiental, o que, por sua vez, e de *per si*, contribui para a imagem corporativa e aproximação ao público. Desta forma, não será demais reiterar que a imagem corporativa funciona, de facto, como *conceito ponte* entre a empresa, a responsabilidade social e o contacto com o público.

Com efeito, a visibilidade garantida pela responsabilidade social, quando trabalhada e bem implementada em termos de *marketing*, funciona no sentido de favorecer a empresa e a comunidade que a rodeia. Estando estas duas partes envolvidas e interdependentes entre si, como bem referem Melo Neto e César Froes, podemos dizer que o *marketing social* tende a funcionar de uma forma plenamente eficaz e eficiente, garantindo a sustentabilidade, a cidadania, a solidariedade e a coesão social para a comunidade, por um lado, e a produtividade, a credibilidade, o respeito, a visibilidade e as vendas para a empresa visada, por outro lado.²¹² E se assim é, há que admitir que a criação de uma opinião pública favorável e a notoriedade, o prestígio e a boa reputação adquiridos pela empresa – aspectos inerentes e intrínsecos à imagem e à identidade da empresa, e que fazem parte dos objectivos de qualquer acção de patrocínio – são essenciais para que a empresa tenha uma posição definida e, até, forte no mercado.

Com efeito, se o apadrinhamento remete para a preocupação das empresas quanto a questões relacionadas com a responsabilidade social – tais como a conservação e o bem-estar animal, o apoio à missão do Jardim Zoológico e ainda a sustentabilidade ambiental – e os principais retornos de um tal investimento passam pelo seu nível da visibilidade, a sua notoriedade e, no caso da EPUL, até pelo reposicionamento da marca, somos forçados a concluir que tanto a *responsabilidade social* como a *imagem corporativa* são, neste caso, interdependentes, reforçando-se mutuamente no sentido de tornar a empresa uma *organização credível* na comunidade na qual se integra e com a qual interage. Os resultados obtidos, no que diz respeito às motivações que levam as empresas a investir no Jardim Zoológico e no que se refere aos retornos que esperam obter com esse tipo de investimento, apontam, de facto, para afirmação e o reconhecimento das empresas como entidades socialmente responsáveis.

Por sua vez, a obtenção de retornos no plano da responsabilidade social e, principalmente, no plano da imagem corporativa, permite compreender que o apoio a uma instituição com as características do Jardim Zoológico de Lisboa acarreta efeitos claramente positivos para as empresas que optam pelo apadrinhamento, confirmando-se, assim, a nossa terceira hipótese de trabalho, a qual, se o Leitor está recordado, afirmava que **o apadrinhamento, nas duas diferentes formas contribui para promover a sua função de responsabilidade social.**

É preciso, no entanto, alertar para a diferença existente entre apadrinhamento e puro mecenato, já que as fronteiras conceptuais e os resultados factuais de um e de outro tipo de financiamento nem sempre são claras de estabelecer. Ora, acreditamos que o nosso estudo, também quanto a este aspecto, terá, eventualmente, o mérito de distinguir, em ambos os planos, os dois tipos de financiamento acima mencionados. E porquê? Antes de mais, porque mostra, pelas conclusões que permite inferir, que o apadrinhamento vai muito além, no plano conceptual e factual, do puro mecenato, e tal assim é se atendermos tão-somente aos seguintes aspectos: em primeiro lugar, nenhuma das empresas inquiridas neste estudo se refere directamente ao mecenato; em segundo lugar, ainda que possa existir uma comunicação partilhada em benefício das empresas e do próprio Jardim Zoológico e a espera de retornos por parte das daquelas – como acontece também no

²¹² F. P. M. Neto, C. Froes, *cit. in* A. R. H. C. Levek; A. C. M. Benazzi; J. R. F. Arnone; J. Seguin; T. M. Gerhardt, *A Responsabilidade Social e a sua Interface com o Marketing Social*, *op. cit.*, p. 20.

mecenato – as próprias características inerentes ao apadrinhamento integram-no numa das possíveis modalidades de patrocínio, sendo claro o intuito de com ele se favorecerem os negócios das empresas envolvidas. Com efeito, esta forma de investimento no Jardim constitui uma ferramenta que potencia, tanto quanto possível, a imagem corporativa e a responsabilidade social das empresas. Os objectivos no domínio da responsabilidade social, e também, ainda que em menor medida, no domínio da imagem corporativa, mostram precisamente a preocupação de integrar a acção do apadrinhamento no âmbito do negócio. No mesmo sentido, vai o esforço das empresas quando tentam integrar o apadrinhamento no seu *mix* de *marketing* e comunicação, com benefícios, particularmente visíveis, no que toca à imagem corporativa. O que predomina de facto aqui é, fora de qualquer dúvida, um «patrocínio» de tipo institucional – segundo a definição proposta por Patrick Dambron – caracterizado, fundamentalmente, pela comunicação institucional e o desenvolvimento e/ou reforço da imagem, bem como da notoriedade das empresas.

Em terceiro lugar, mas não menos importante, pode dizer-se que apesar de haver uma empresa – a MultiÓpticas – que encara o apadrinhamento como um «acto de solidariedade» e a que atribui objectivos «puramente solidários», não desenvolvendo, conseqüentemente, actividades de qualquer tipo no espaço do Zoológico, não será demais lembrar que até esta empresa acaba por reconhecer os benefícios que advêm da placa identificativa do apadrinhamento no que toca à imagem corporativa, afastando, ainda que de forma indirecta, o cunho associado exclusivamente ao mecenato

Assim sendo, é conhecida a intenção de procurar integrar o apadrinhamento no seio da estratégia de negócio da empresa, ainda que nem sempre esta esteja totalmente assegurada. Esta integração, muitas das vezes precária ou incompleta, colide com a concepção de Michael Porter e Mark Kramer, quando estes autores afirmam que uma empresa precisa de ter uma estratégia definida, fazer uma aposta num projecto que realmente valorize o seu negócio e que reforce a sua competitividade, respeitando, sempre e invariavelmente, o *valor partilhado* que integre e envolva, de forma simultânea, o negócio e a sociedade civil, dado que tanto um como a outra são mutuamente dependentes.²¹³ Ora, como tivermos oportunidade de ver, através dos dados recolhidos e empiricamente analisados, embora a ajuda ao Jardim seja muito importante para a sociedade civil – pelo contributo que com esta se dá à sustentabilidade ambiental e à conservação animal – o facto é que muitas empresas têm um entendimento bem mais limitado do que deve ser e de quais efeitos concretos de uma política de responsabilidade social, daí que negligenciam, ou pelo menos não atendem satisfatoriamente, à avaliação concreta e no terreno do recurso a esse tipo de investimento.

Donde, a conclusão a retirar de tal lacuna não pode ser senão a seguinte: o contributo efectivo do apadrinhamento para muitas das empresas que a ele recorrem está longe de ser totalmente maximizado, dado que se desconhecem, na prática, os seus efeitos positivos reais e, em que sentido, estes vão ao encontro das expectativas inicialmente formuladas. Que assim é, provam-no os exemplos da Carris que, como já foi amplamente dito, conseguiu contribuir para a educação do público-alvo mas também para a construção de uma base de dados mais sólida e para a melhoria da

²¹³ Cf. M. Porter, M. Kramer; *Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, *op. cit.*, pp. 1 a 8.

sua imagem; ou da EPUL, que empreendeu um melhoramento da sua marca e uma aproximação expressiva a algum público importante para o seu negócio.

O reforço da responsabilidade social das empresas, como principal motivação para o recurso ao apadrinhamento, permite-nos compreender que o objectivo deste tipo de investimento não é, prioritária e estritamente comercial, encontrando-se também, e de forma significativa, associado a outro tipo de incentivos ou motivações, de que são exemplo a promoção e o reforço da imagem corporativa, resultantes da notoriedade conseguida pela associação das empresas a uma instituição com características tão singulares como é o Jardim Zoológico de Lisboa, muito propícia ao desenvolvimento de objectivos relacionados com a responsabilidade social entendida em sentido lato. Por conseguinte é verdade que ambas as formas de apoio permitem que se criem plataformas eficientes de comunicação com o público-alvo mas, e conforme nota Inês Beirão, responsável pelo departamento de *marketing* do Jardim, os índices de memorização e de identificação com a marca são mais fortes no caso do patrocínio. Deste modo, o retorno imediato será conseguido mais através do patrocínio propriamente dito, e menos do apadrinhamento, permitindo, este, apenas, uma construção e uma solidez no que se refere à imagem da empresa.

Por fim, gostaríamos de deixar aqui mais algumas considerações finais. Procurou-se sempre, ao longo de esta investigação, desenvolver uma identificação e uma operacionalização, mais ou menos segura e sólida, de conceitos tidos como fundamentais no tratamento da temática que constitui o objecto de estudo da presente dissertação. E daí a leitura e o recurso à obra de Michael Porter e Mark Kramer, nomeadamente ao modo como estes autores abordam a questão da responsabilidade social, mostrando aqui que só é possível falar em empresas socialmente responsáveis sempre que se observe a necessária adequação entre o seu projecto de comunicação e o tipo de negócio. E, se como se disse atrás, esta necessária adequação nem sempre é correcta, ou, alcançada de forma satisfatória, o facto é que hoje o tema e o desafio que constitui a responsabilidade social tende a tornar-se central para um número crescente de empresas. Não admira assim, e no que ao nosso estudo diz respeito, cinco das oito empresas sem qualquer ligação ao Jardim Zoológico de Lisboa, ou seja, *empresas sem apadrinhamento*, justifiquem a sua não opção por esta forma de investimento porque este «não se enquadra na estratégia de negócio da empresa», mas não, e é isso o relevante, porque ignorem ou considerem irrelevante a construção de uma imagem socialmente responsável. É pois sabido que a estratégia de *marketing* do Jardim Zoológico de Lisboa passa necessariamente por conseguir obter fundos para a desenvolver com proficiência as suas inúmeras actividades, garantindo, como contrapartida, um retorno efectivo para o negócio às empresas. E será justamente este facto que explica que a maioria das empresas sem qualquer vínculo com o Jardim Zoológico, afirmem ter tido conhecimento do apadrinhamento, enquanto forma de financiamento deste espaço público, através, nada mais nada menos, de *direct mail*, não sendo muito distinta a situação das *empresas com apadrinhamento*, já que também neste caso estas afirmam ter optado pelo o apadrinhamento por indicação da direcção de *marketing* do espaço. Ora, isto parece demonstrar que os mecanismos de comunicação do Zoológico funcionam, de facto e com sucesso, sendo a adopção desta política comercial aparentemente eficiente e credível.

Por tudo isto, recomenda a lógica argumentativa que regressemos, nesta parte final, ao início do nosso trabalho, para retomar a ideia aí sustentada e reiterada de que o mercado é altamente volátil e os consumidores são hoje cada vez exigentes, sobretudo quando se fala de um comportamento socialmente responsável. Donde, o desafio das empresas consiste, neste momento, e nas actuais circunstâncias, como bem afirmam Michael Porter e Mark Kramer, na adequação do negócio aos desafios colocados não só pelo mercado mas também pela sociedade, já que um e outro se acham estrita e indissociavelmente ligados. Pois, como explica Inês Beirão, responsável pelo departamento de *marketing* do Jardim Zoológico de Lisboa, numa perspectiva estritamente institucional, torna-se cada vez mais fácil associar a missão do Jardim à missão das empresas. As grandes multinacionais, mas também outro tipo de empresas, não se orientam já exclusivamente para o lucro, tendo também em vista a natureza e as exigências da missão das instituições que apoiam, bem como o respeito pelos seus colaboradores e o cuidado com toda a comunidade envolvente. Pois bem, e em face de tudo isto, é difícil não nos questionarmos se através do investimento no Jardim Zoológico, mediante o recurso ao apadrinhamento, as empresas conseguem efectivamente responder a estes desafios? Ora, pelos dados que conseguimos reunir e que procurámos analisar de forma detalhada, exaustiva e sistemática, há boas razões para responder afirmativamente à questão acima formulada.

BIBLIOGRAFIA

AAVV, *A Terceira Vaga*, in «Oje Mais Responsável», suplemento de responsabilidade social e sustentabilidade do jornal económico Oje, Suplemento nº 1, Edição de 26 de Setembro de 2008.

AAVV, *Dicionário de Ciências da Comunicação*, coordenação de Włodzimierz Jozef Szymaniak, Porto, Porto Editora, 2000.

AAVV, *Dicionário de Marketing*, Lisboa, Ed. Instituto Piaget, 1993.

AAVV, *Enciclopédia Internacional de Marketing*, s/l, Porto Editora, 1998.

ALMEIDA, João Ferreira de, *Da Teoria à Investigação Empírica. Problemas Metodológicos Gerais* in SILVA, Augusto Santos e PINTO, José Madureira (orgs.), «Metodologia das Ciências Sociais», Santa Maria da Feira, Colecção Biblioteca do Homem, Edições Afrontamento, 2005.

BROCHAND, Bernard, LENDREVIE, Jacques, RODRIGUES, Joaquim Vicente; DIONÍSIO, Pedro ; *Publicitor*, primeira edição, s/l, Publicações D. Quixote, 1999.

BURNS, Robert B., *Introduction to Research Methods*, Londres, Sage Publications, 2000.

CAETANO, Joaquim; RASQUILHA, Luís, *Gestão da Comunicação*, s/l, Quimera, 2003.

CARDOSO, José, *Como Gerir Patrocínios Com Sucesso*, Lisboa, Ed. Sílabo, 2004.

DAMBRON, Patrick, *Mécénat et Sponsoring: La Communication*, Paris, Les Éditions D'Organisation, 1993.

FERNANDES, Paula Ferreira, «Uma Ferramenta de Gestão?», in AAVV, *Meios e Publicidade*, 4 de Abril de 2003.

FERREIRA, Virgínia, *O Inquérito por Questionário na Construção de Dados Sociológicos*, in SILVA, Augusto Santos e PINTO, José Madureira (orgs.), «Metodologia das Ciências Sociais», Santa Maria da Feira, Colecção Biblioteca do Homem, Edições Afrontamento, 2005.

FODDY, William, *Como Perguntar – Teoria e Prática da Construção de Perguntas em Entrevistas e Questionários*, Oeiras, Celta Editora, 2002.

FLOYD, J. Fowler Jr. «Interviewer Training» in AAVV, LEWIS-BECK, Michael S., BRYMAN, Alan, LIAO, FUTING, Tim (Eds.) *The Sage Encyclopedia of Social Science Research Methods*, Thousand Oaks, London and Nova Delhi, Sage Publications, 2004.

GARCÊS, José, *A História do Jardim Zoológico de Lisboa em Banda Desenhada*, s/l, Direitos Reservados ao Jardim Zoológico de Lisboa, s/d.

KATE, Nancy Ten, «And Now a Word from Our Sponsor» in AAVV, *American Demographics*, s/l, ProQuest, Wilson Social Sciences Abstracts, 1995.

KOTLER, Philip, AMRSTRONG, Gary, SAUNDERS, John, WONG, Veronica, *Principles of Marketing*, England, Prentice Hall, 2002.

KOTLER, Philip; ROBERTO, Eduardo L., *Marketing Social: Estratégias para Alterar o Comportamento Público*, Rio de Janeiro, Editora Campus, 1992.

LAMPREIA, J. Martins, *Comunicação Empresarial: As Relações Públicas na Gestão*, primeira edição, Lisboa, Texto Editora, 1992.

LINDON, Denis, LENDREVIE, Jacques, RODRIGUES, Joaquim Vicente, LÉVI, Julien, DIONÍSIO, Pedro, *Mercator XXI – Teoria e Prática do Marketing*, s/l, Dom Quixote, 2004.

LLOYD, Herbert e LLOYD, Peter; *Relações Públicas: As Técnicas de Comunicação no Desenvolvimento da Empresa*, segunda edição, Lisboa, Editorial Presença, 1998.

MASON, Jennifer «Interview Guide» in AAVV, edited by LEWIS-BECK, Michael S., BRYMAN, Alan, LIAO, FUTING, Tim (Eds.), *The Sage Encyclopedia of Social Science Research Methods*, Thousand Oaks, London and Nova Delhi, Sage Publications, 2004.

MENDES, José Vieira, *Marketing, Patrocínio e Mecenato*, Lisboa, Texto Editora, 1991.

MELO, Maria João, «Comunicar Com Solidariedade» in AAVV, *Marketeer*, nº 68, Março de 2002.

MOREIRA, Carlos Diogo, *Planeamento e Estratégias de Investigação Social*, Lisboa, ISCSP, 1994.

NETO, Francisco Paulo de Melo, *Marketing de Patrocínio*, Rio de Janeiro, Sprint, 2ª edição, 2003.

QUIVY, Raymond, CAMPENHOUDT, Luc Van, *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Paris, Gradiva, 1995.

SERRAF, Guy, *Dictionnaire Méthodologique du Marketing*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1985.

SILVA, A. Emílio da, *Guia de Portugal Artístico*, Volume VIII, Lisboa, Edição de M. Costa Ramalho, 1941.

SILVA, Fernando Emygdio da, *História do Jardim Zoológico de Lisboa – Os Movimentados Oitenta Anos da sua Meritória Existência 1884-1964*, Lisboa, Edições das «Laranjeiras», 1965.

SILVA, Fernando Emygdio da; *Para que a Cidade Tivesse o Seu Jardim*, s/l, publicações da Câmara Municipal de Lisboa, 1945.

VESCIA, Remo, *Le Mécénat: L'art de la Communication. Communication de l'art*, Paris, Ed. Économica, 1987.

VAU, Cláudia, *As Relações Públicas na Responsabilidade Social das Empresas*, Lisboa, Colecção Comunicando, 2005.

ENDEREÇOS ELECTRÓNICOS

AAVV, *História do Jardim Zoológico*, disponível no seguinte endereço: www.zoo.pt , consulta em 2 de Fevereiro de 2008.

AFONSO, Duarte, *O Patrocínio Vale a Pena Se...*, disponível no seguinte endereço <http://www.mktonline.net/index.php?cat=7&item=672&hrq=&op=>, consulta em 23 de Dezembro de 2007.

CÔRTE-REAL, Ana, *Como se Obtém a Notoriedade de uma Marca*, disponível no seguinte endereço <http://www.mktonline.net/index.php?cat=7&item=643&hrq=>, consulta em 23 de Dezembro de 2007.

FARIAS, Luiz Alberto Beserra, LÍBERO, Cásper; *Comunicação Organizacional: Identidade e Imagem Corporativas Fortalecendo Marca e Produto*, disponível no seguinte endereço http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2002/Congresso2002_Anais/2002_NP%FARIAS.pdf , consulta em 04 de Julho de 2007.

FASCIONI, Lígia Cristina, *Indicadores Para a Avaliação da Imagem Corporativa das Empresas de Base Tecnológica Instaladas na Grande Florianópolis Baseados nas Análises das Percepções Gráfica e Verbal Utilizando Lógica Difusa*, disponível no seguinte endereço http://www.ligiafascioni.com.br/artigos/TESE_Ligia_C_Fascioni.pdf, consulta em 10 de Julho de 2008.

LEVEK, Andrea Regina H. Cunha; BENAZZI, Ana Cristina Moraes; ARNONE, Janaina Ribeiro Falcão; SEGUIN, Janaina; GERDhardt, Tatiana Monteiro, *A Responsabilidade Social e a sua Interface com o Marketing Social*, disponível no seguinte endereço http://www.sfrancisco.edu.br/pdf/revista_da_fae/fae_v5_n2/a_responsabilidade_social.pdf, consulta em 29 de Janeiro de 2008.

MICHEL, Margareth de Oliveira; LAMPERT, Maurício Amaral; *Responsabilidade Social ou Marketing para Causas Sociais*, disponível no seguinte endereço. <http://www.bocc.ubi.pt/pag/michel-lampert-responsabilidade-social.pdf>, consulta em 11 de Outubro de 2008.

MORCERF, Sônia de Oliveira; SEABRA, Teresa Cristina, *Marketing Social – A Estratégia de Mudança do Comportamento Social*, disponível no seguinte endereço <http://www.unifoa.edu.br/pesquisa/caderno/edicao/01/71.pdf>, consulta em 02 de Junho de 2008.

PAIVA, Teresa, *Marketing de Causa*, Disponível no seguinte endereço <http://www.mktonline.net/index.php?cat=7&item=12212&hrq=&op=>, consulta em 19 de Novembro de 2008.

PORTER, Michael; KRAMER, Mark; *Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, disponível no seguinte endereço: http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/email/pdf/Porter_Dec_2006.pdf, consulta em 23 de Novembro de 2008.

RUÃO, Teresa, *O Papel da Identidade e da Imagem na Gestão das Universidades*, disponível no seguinte endereço <http://www.bocc.ubi.pt/pag/ruao-teresa-papel-identidade-imagem-gestao-universidades.pdf>, consulta em 5 de Julho de 2008.

SÁ, Daniel, *O Patrocínio e o Processo de Comunicação*, disponível no seguinte endereço <http://www.mktonline.net/index.php?cat=7&item=622&hrq=>, consulta em 23 de Dezembro de 2007.

SANTANA, Shirley Arruda e FARIAS, Salomão de Alencar, *Comunicação Integrada de Marketing e Valor de Mercado*, disponível no seguinte endereço <http://hdl.handle.net/1904/4488>, consulta em 28 de Janeiro de 2008.

SIMÕES, Natividade, «Mecenato, a Outra Face da Comunicação», in *Patrocínios e Mecenato. A Outra Face da Comunicação*, disponível no seguinte endereço <http://www.abae.pt>, consulta em 29 de Janeiro de 2008.

A N E X O S